



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace zaměstnanců v konkrétním podniku

Motivation of employees in the specific company

Student: Michal Brňovják

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Poczatková Blanka, Ph.D., MBA

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Michal Brňovják**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Motivace zaměstnanců v konkrétním podniku**  
**Motivation of Employees in the Specific Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
  3. Charakteristika společnosti
  4. Analýza a interpretace výsledků
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.  
KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

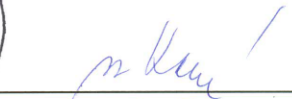
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Blanka Pocztaková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2012  
Datum odevzdání: 10.05.2013



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně, kromě přílohy č. 3 a 4, které jsem převzal.

V Ostravě dne 10. května 2013



Michal Brňovják

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval paní Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA z katedry podnikohospodářské za spolupráci, za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěla ke zpracování této bakalářské práce.

## Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoretická východiska .....	7
2.1. Teorie motivace a její typy .....	7
2.2. Proces motivace.....	10
2.3. Motivační teorie.....	11
2.3.1. Maslowova teorie potřeb .....	12
2.3.2. Teorie X a Y .....	13
2.3.3. Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	14
2.3.4. Teorie očekávání .....	15
2.4. Hodnocení a odměňování zaměstnanců .....	16
2.4.1. Formální hodnocení.....	16
2.4.2. Neformální hodnocení.....	16
2.4.3. Metody hodnocení.....	17
2.4.4. Kritéria volby systému hodnocení.....	18
2.4.5. Odměňování zaměstnanců.....	19
2.4.6. Mzdové formy .....	22
2.5. Metody získávání primárních dat .....	25
2.6. SWOT analýza.....	27
3. Charakteristika společnosti .....	29
3.1. Představení společnosti.....	29
3.2. Historie .....	29
3.3. Technické a výrobní možnosti.....	30
3.4. Certifikáty .....	31
3.5. Jakost .....	32
4. Analýza a interpretace výsledků .....	34
4.1. Zaměstnanecké výhody .....	34
4.2. Mzdy.....	37
4.3. Dotazníkové šetření .....	38
4.4. SWOT analýza.....	51
4.5. Shrnutí analytické části.....	53
5. Návrhy a doporučení.....	55
5.1. Výše mzdy .....	55

5.2.	Kariérní postup .....	55
5.3.	Kvalifikace zaměstnanců .....	56
5.4.	Informovanost a systém motivace .....	56
5.5.	Shrnutí návrhů .....	56
6.	Závěr .....	58
	Seznam použité literatury .....	60
	Seznam zkratk .....	62
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	62
	Seznam příloh.....	63

## 1. Úvod

Pro zpracování bakalářské práce bylo zvoleno téma Motivace zaměstnanců v konkrétním podniku, protože patří k základním dovednostem každého manažera a je součástí jeho každodenní práce. Mimo jiné proto, že je to problematika velice rozsáhlá, zajímavá a oblast řízení lidských zdrojů je pro společnost především důležitá. Vždyť právě lidský faktor je ten, díky němuž může společnost dosahovat svých cílů.

Motivace je spojena zejména s hodnocením a následným odměňováním zaměstnance ať už peněžním či nepeněžním. Je totiž nanejvýš důležité zabezpečit spravedlivý a konzistentní systém odměňování i zaměstnaneckých výhod. Důraz je kladen zejména na rozvoj lidského kapitálu, zvyšování péče o zaměstnance a jejich spokojenost. Pomocí systému motivace lze zjistit silné a slabé stránky každého zaměstnance a odkrýt tak jeho skryté rezervy.

V současné době je motivace zaměstnanců významnou součástí celkové podnikové strategie a bude hrát především v budoucnu stále významnější roli při konkurenčním boji na trhu. Řízení lidských zdrojů je totiž jedním z nejvýznamnějších pilířů správně fungující a prosperující firmy. V dnešní době hraje správná motivace zaměstnanců velmi důležitou roli v rozhodovacím procesu každého podniku, kdykoliv může nastat nečekaná situace, kdy je špatně zvolený systém motivace příčinou nespokojenosti zaměstnanců a následného snížení výkonnosti a efektivity.

Pochopitelně je tedy základním cílem vytvoření takových motivačních procesů a pracovního prostředí, které napomůže k tomu, aby jedinci dosahovali maximálních výsledků odpovídajících očekávání firemního managementu a vedení podniku.

Častou chybou je domněnka, že jeden systém motivace a hodnocení bude vyhovovat naprosto všem. Základem je proto detailně prozkoumat a pochopit nejrozumnější motivační teorie a zkoumat důsledky motivace v praxi pro nastavení co nejefektivnějšího procesu.

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy systému motivace hutního podniku NC Line, s.r.o. Pozornost bude věnována zejména přístupu pracovníků k jednotlivým peněžním i nepeněžním odměnám a jejich struktuře. Záměrem této práce bude následné shrnutí zjištěných výsledků, zhodnocení údajů získaných dotazníkovým šetřením,



definování silných a slabých stránek podniku společně s návrhem budoucích opatření. Tento návrh opatření bude následně předán podniku a měl by pomoci posílit výkonnost a efektivnost zaměstnanců.

Bakalářská práce bude rozdělena do tří hlavních částí. V teoretické části budou vysvětleny základní pojmy týkající se motivace, motivačních teorií, hodnocení a odměňování. Dále zde bude vysvětlena SWOT analýza a metody sběru primárních dat. Ve druhé části bude charakterizována firma, která poskytla důležité informace, bez nichž by se tato práce neobešla. V poslední části aplikační budou uvedeny zjištěné výsledky vyplývající z dotazníkového šetření a rozhovoru s majitelem společnosti.

Pracovní výkon zaměstnanců totiž závisí nejen na finanční odměně, zaměstnaneckých výhodách či benefitech, ale rovněž na odměnách nehmotných, kterými mohou být např. rovnocenné chování k pracovníkům nebo možnost vzdělávání a následného profesního růstu v rámci společnosti. Základním stavebním kamenem je tedy mít vhodně nastavený motivační proces.

Ti, kteří mají jasně daný cíl a podnikají kroky vedoucí k naplnění tohoto cílu, jsou motivovaní lidé. Tito jedinci ví jakým směrem jít a vyvíjí tak patřičné úsilí pro naplnění svých potřeb a přání.

## 2. Teoretická východiska

Tato kapitola obsahuje teoretický výklad základních pojmů, které se týkají systému motivace zaměstnanců, hodnocení a jejich odměňování. Při zpracování bylo čerpáno z dostupných pramenů, které se danou tematikou zabývají.

### 2.1. Teorie motivace a její typy

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Poskytuje nám vysvětlení, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Rovněž se zabývá spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon.

#### *Motiv*

Motiv je pokaždé prvotním podmětem motivace určitého způsobu jednání. Motiv představuje určitou jednotlivou psychickou sílu - tou je popud, pohnutka. Je možné jej chápat jako psychologickou příčinu či důvod určitého chování či jednání jedince, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti určitý psychologický smysl. [3]

Na chování člověka zpravidla působí celý soubor motivů. Pokud se motivy budou navzájem doplňovat, budou tak přispívat motivované aktivitě. Pokud ale motivy budou působit protichůdně, způsobí oslabení či narušení motivované aktivity. Účinek motivů může být dvojího typu a to krátkodobý či dlouhodobý. Dále mohou být motivy vrozené či získané nebo vědomé i nevědomé. S motivem je samozřejmě spojen cíl. Všeobecným cílem motivu je dosažení patřičného psychického stavu a to nasycení – vnitřní uspokojení. Motiv pak působí tak dlouho, dokud není dosaženo cíle. [4]

Dále lze motivy členit na vnitřní a vnější:

#### *vnitřní*

- potřeba činnosti vůbec,
- potřeba kontaktu s druhými,
- potřeba výkonu,
- touha po moci,

- potřeba smyslu života a seberealizace.

V těchto případech jsou lidé motivováni sami sebou takovým způsobem, kdy se snaží vyhledávat a vykonávat takovou pracovní profesi, která je schopna uspokojit jejich individuální potřeby, případně přináší naplnění jejich snů.

#### *vnější*

- potřeba peněz,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu.

Vnější motivy motivace se odvíjejí od pracovních podmínek a od podmínek, které určilo vedení společnosti. Dá se říci, že vnější motivy jsou vlastně stimuly.

### ***Stimul***

Stimul je vnější pobídkou, incentivem, který má určitým způsobem působit na chování člověka, má nějaký motiv způsobit a upevnit, či nějaký motiv zeslabit a utlumit. Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Stimulem může být například odměna za odvedenou práci, týden dovolené navíc, zaměstnavatelův benefiční program, vzdělávání pracovníků, pochvala nadřízeného, uznání aj. Stimuly se dělí na:

- endogenní – stimuly vnitřní, intrapsychické, které signalizují nějakou změnu v těle či myšlení člověka,
- exogenní – stimuly vstupující z vnějšku, které aktivují určitý motiv. [3]

### ***Motivace***

Motivaci můžeme chápat jako proces tvorby vnitřního zájmu, ochotu a snahu se aktivně účastnit při plnění zadaných cílů. Pojem „motivace“ je původem z latinského „movere“ – což v překladu znamená hýbat nebo pohybovat. Zjednodušeně řečeno je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, vedoucí k určité činnosti, k určitému jednání. Jak se člověk bude chovat, závisí na mnoha motivech. Tyto motivy je možné charakterizovat ve třech dimenzích:

- dimenze směru,

- dimenze intenzity,
- dimenze vytrvalosti.

Dimenze směru je uplatňována tak, že jedinec své jednání obrací určitým směrem nebo jej od nevhodného směru odvrací. Dimenze intenzity vystihuje sílu, která je člověkem vynakládána na dosažení stanoveného cíle. Dimenze vytrvalosti vyjadřuje míru schopnosti, kterou jedinec překonává různorodé vnější a vnitřní překážky objevující se při naplňování motivovaného jednání.

Aby člověk byl člověk schopen uspokojit své potřeby, musí k tomu mít správnou míru motivace. Jestliže bude motivace nízká, nevyvine příliš velké úsilí k dosažení vymezeného cíle, tzn. úspěšnost bude velmi malá. Avšak může nastat i opačný případ. Pokud bude motivace člověka příliš velká a bude na něj působit daleko větší stres, výsledek jeho snažení nemusí končit úspěchem. [3]

### ***Stimulace a potřeba***

Oproti motivaci působí stimulace na psychiku člověka zvnějšku. Stimulace je vnějším působením na psychiku jedince, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických pochodů, zejména pak prostřednictvím změny jeho motivace. Jde o uvědomělý a úmyslný proces ovlivňování jednání jiného člověka. Stimulaci je možné zaměřit buď na pohled úspěchu (jedná se o stimulaci pozitivním hodnocením, odměnou), nebo na pohled neúspěchu (zde je to stimulace negativním hodnocením). [3]

Jako potřebu lze označit výchozí motivační stav charakterizovaný nějakým deficitem. Něco potřebovat znamená mít nedostatek něčeho, resp. udržovat takový stav věcí, který je nezbytný k udržování bezporuchového fyzického či sociálního fungování. Potřeby jsou vnitřní psychické stavy, které bývají chápány jako druh motivů. Vyjadřují stav, který se vývojem zpředměťuje, tj. nachází určitý objekt činnosti a s ním spojený vzorec chování. [10]

## Typy motivace

K pracovní motivaci je možné dojít dvěma způsoby. V prvním případě jsou lidé motivováni sami sebou tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která je schopna uspokojit jejich potřeby, nebo alespoň směřuje k tomu, že od ní očekávají splnění svých osobních cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem společnosti prostřednictvím takových metod, kterými jsou například odměňování, povyšování, pochvala atd. Tyto dva druhy motivace lze charakterizovat jako:

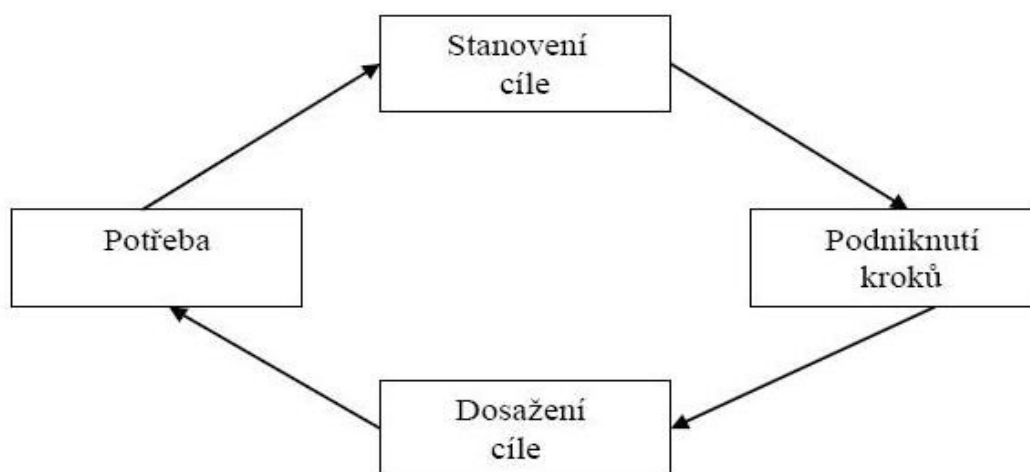
- *Vnitřní motivaci* - faktory, které si lidé sami utvářejí a kterými jsou ovlivňováni, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Těmito faktory jsou odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat (autonomie), příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti, zajímavá, podnětná a smysluplná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- *Vnější motivaci* - to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali k práci. Patří sem odměny, jako např. navýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale zároveň také tresty, kterými mohou být např. disciplinární řízení, kritika či odepření platu.

Vnější motivátory většinou mívají bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Naopak vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít zřejmě hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí člověka a nikoliv vnucené mu z vnějšího prostředí. [1]

## 2.2. Proces motivace

Jde o model vztahující se k potřebám a naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Takové potřeby způsobují, že se vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Následně jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že jsou schopny uspokojit tyto potřeby a přání, a volí se cesty, od kterých se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, dochází k uspokojení potřeby a je velice pravděpodobné, že způsob chování, které vedlo k cíli, se příště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Avšak je důležité si uvědomit, že pokud není cíle dosaženo, je malá pravděpodobnost, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat.

Obr. 2.3. Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999.

Uvedený model poněkud zjednodušeně popisuje, jak dochází k motivaci jedince. Je založen na motivačních teoriích týkajících se potřeb, cílů a očekávání, které budou později zmíněny. Z hlediska organizace je možné tento model použít k ilustrování procesu motivace obsahujícího stanovování cílů, které mohou uspokojit individuální potřeby a přání a povzbudit tak chování, jehož je potřeba k dosažení těchto cílů. [1]

### 2.3. Motivační teorie

Proces motivace, tak jak byl právě charakterizován, je založen na řadě motivačních teorií, které se pokoušejí detailněji vysvětlit, co to vlastně motivace je. Tyto teorie se během let rozmnožily a rozšířily.

Nesmírně populární a vlivné jsou teorie motivace zformulované Maslowem a Herzbergem. Během let byla vytvořena řada dalších významných a přesvědčivějších teorií a tyto teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat.

V následujících částech této kapitoly je uveden přehled těchto hlavních teorií motivace:

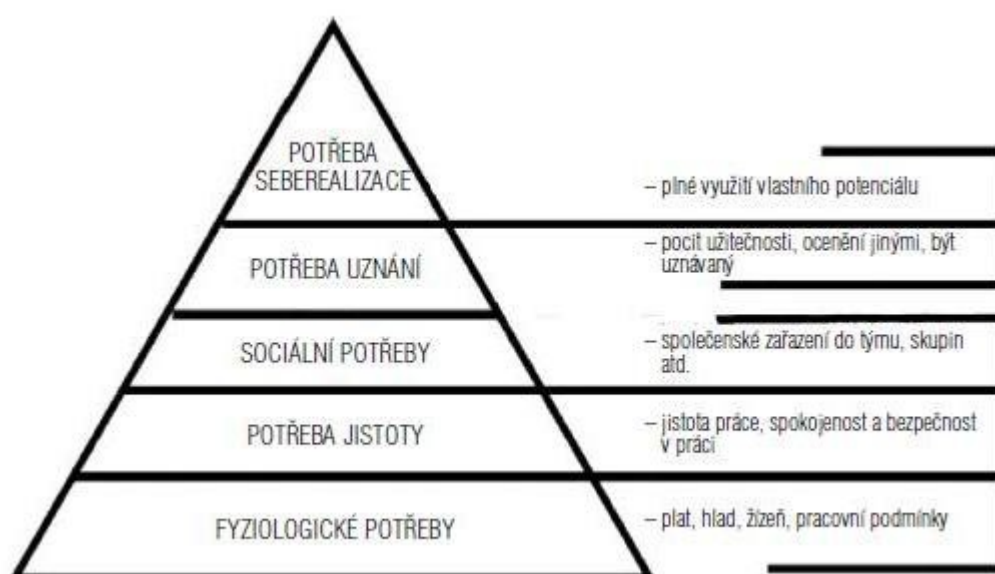
- Maslowova teorie potřeb
- Teorie X a Y
- Herzbergova dvoufaktorová teorie

- Teorie očekávání [1]

### 2.3.1. Maslowova teorie potřeb

Abraham Maslow utřídil lidské potřeby a odhalil principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Tento psycholog určil pět skupin potřeb, které následně uspořádal do hierarchického systému, který je znám pod názvem Maslowova pyramida.

Obr. 2.4. Maslowova pyramida



Zdroj: *Maslowova pyramida*. Dostupné z [www.qmprofi.cz](http://www.qmprofi.cz)

Základními potřebami jsou potřeby fyziologické. Jejich naplnění je nezbytné pro zachování života. Zahrnují potřebu vody, potravy, dýchat, přiměřených klimatických podmínek. Jednoduše vše, čeho je třeba k udržení se naživu. [4]

Když jsou fyziologické potřeby aktuálně uspokojeny a člověk tím nevyčerpal veškerou energii, kterou má k dispozici, začíná uspokojovat potřebu bezpečí, tedy v zásadě požadovat jistotu a orientaci ve své životní situaci – současné i budoucí. [12] Potřeby jistoty a bezpečí znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, vyloučení nebezpečí nebo ohrožení. Mohou jimi být kupříkladu pracovní jistota nebo pevné zdraví. [4]

Sociální potřeby představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem. Může jít o rodinu, tým, širší komunitu, firmu, obec, trochu problematicky i o národ nebo o libovolnou jinak definovanou skupinu osob. Tyto potřeby mohou být spojeny s prací v týmech. Pracovní prostředí je společenské prostředí a pro mnoho lidí to ve skutečnosti znamená většinu kontaktů v jejich životě.

Potřeby uznání a ocenění obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.

Sebeaktualizace je realizací potenciálu jedince. Slovy Abrahama Maslowa „*být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát*“, realizovat všechny své schopnosti a talent. Šťastnými nás učiní jediné možnost realizace našeho potenciálu.

Potřeby jsou uspořádány hierarchicky, to znamená od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. Tím pádem je člověk neustále motivován. [4]

### **2.3.2. Teorie X a Y**

Tato koncepce pochází z prvních motivačních teorií, které stály za zmínku. Byla zdokumentována Douglosem McGregorem. Ten definoval lidské chování v souvislosti s přístupem k životu do dvou následujících protichůdných směrů. Teorie X si zakládá na domněnce, že lidé jsou líní, o práci a o zodpovědnost nemají zájem, a proto musí být přemlouváni nebo dokonce nuceni, aby něco udělali disciplinovaným způsobem za pomoci odměny.

Teorie Y je založena na opačném názoru, a to že lidé pracovat chtějí. Dělá jim radost úspěch, určité uspokojení ze zodpovědnosti a přirozenou cestou hledají, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti.

Oba jsou to extrémní postoje, které lidé zaujímají. Oba také mají pravdu. Pochopitelně existují zaměstnání, která jsou bezesporu obyčejná, všední a nudná, a ostatní, která jsou vyloženě zajímavá. Samozřejmě není žádným překvapením, že motivovat ty jedince, kteří dělají to druhé, je daleko snazší. Avšak záleží na úhlu pohledu. Upřednostnění teorie Y či X naznačuje to, že je motivací vytvářen proces, který chce vytěžit to nejlepší z jakékoliv situace. Některé motivace mají schopnost pomoci přesunout lidi z teorie X do teorie Y.



Potom je o mnoho jednodušší vytvořit u pozitivní teorie Y principy k dosažení ještě lepších motivačních pocitů a stále se zlepšujících výkonů. [6]

### **2.3.3. Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Frederick Hertzberg popsal dvě kategorie faktorů. První, hygienické faktory – takové, které lidi vedou k negativním pocitům. A druhé, motivační faktory, které vyvolávají dobré pocity. [6]

Dle Herzberga se přání zaměstnanců dělí do dvou skupin. Jedna skupina se točí kolem potřeby rozvíjet povolání a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.

Právě tyto skupiny tvoří ony dva faktory v Herzbergově modelu. První tvoří satisfaktory nebo také motivátory, protože jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Druhá je složena z dissatisfaktorů, jímž se také říká v souladu s použitím tohoto termínu v medicíně hygienické faktory, kterými je v podstatě charakterizováno prostředí a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. [2]

Za motivátory se považují vlivy, jimiž se aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení vykonávaných činností (např. motivace k výkonu, k dosahování vyšší kvality apod.) Náleží sem především vlastní práce, podmínky jejího zvládnutí, její ocenění.

Hygienickými vlivy se označují činitele nebo podmínky, v nichž pracovník vykonává svoji činnost a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost. Jejich výrazné neuspokojení vede k sociálním neshodám, konfliktům a vrcholí např. stávkami. V konkrétní praxi řízení jde o takové vlivy jako např. systém podnikového managementu, správní postupy, vybavení pracovišť a jeho podmínky apod.

Západní manažerská praxe doporučuje orientovat hygienické vlivy spíše na pracovní kolektivy a aplikaci motivátorů zaměřovat především na individuální pracovníky. [15]

#### 2.3.4. Teorie očekávání

Do této kategorie pracovních motivací patří několik teorií. Tyto teorie mají společné to, že síla tendence k činnosti je závislá na síle očekávání, že zaměstnanec důsledkem této činnosti získá nějakou hodnotu.

##### *Vroomova teorie*

Tato teorie uvádí principy, které jsou spojeny s dosahováním cílů. Jde tu nebo může jít o virtuální kruh, který s jasnými cíli a aktivitami vedoucími k jejich dosažení popohání lidi k jejich splnění a pokračuje dále procesem nastavování nových cílů. Říká, že pozitivní efekt je znásoben proporcionálně dle stupně dosažitelných cílů. [6]

Zaměstnanec je ochoten zvýšit svůj pracovní výkon pokud ví, že mu to přinese zisk. Čím je odměna cennější a atraktivnější, tím více bude pracovat. Vroomova teorie se skládá z hodnoty, přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a očekávání, což je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku.

##### *Teorie L. W. Portera a E. E. Lawlera*

V zásadě jde o rozvinutější Vroomovu teorii. Na základě jeho myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, který determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- Hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace.
- Pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinak řečeno, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.

Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno. V této teorii je však zdůrazněno, že samotné úsilí nestačí. Jestliže má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí. Proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí, jsou:

- schopnost – individuální charakteristiky, jako je inteligence, znalosti, dovednosti,
- vnímání role – to, co si jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat. [2]

## **2.4. Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Pracovní hodnocení je nezastupitelným nástrojem řízení výkonu jednotlivců i pracovních skupin. Poskytuje managementu firmy i samotným zaměstnancům informaci o tom, jakého výkonu dosahují, jaké jsou výsledky jejich práce a jak na jejich práci pohlíží jejich nadřízení. Je jednou z nejdůležitějších personálních činností, neboť je významným nástrojem využívaným manažery k aktivní motivaci pracovníků. Toto hodnocení má smysl jak pro pracovníky, tak pro organizaci. Informuje i pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálních možnostech a budoucích potřebách. Napomáhá rovněž s identifikací potřeb školení a vzdělávání zaměstnanců a vzniká zde prostor pro jeho pochválení nebo naopak nalezení podpory a pomoci v takovém případě, kdy došlo ke snížení jeho výkonu. Poskytuje možnost zpětného pohledu na to, čeho zaměstnanec v průběhu hodnoceného období dokázal, a možnost dohodnout se na následujících cílech. Cílem hodnocení pracovníků je také zjistit, zda jsou jejich pracovní cíle shodné s cíli organizace. Díky procesu hodnocení zjistíme rovněž nedostatky a rezervy organizace. Můžeme tak stanovit silné a slabé stránky sociálního potenciálu společnosti, a díky tomu zvýšit motivaci k výkonu. Výsledky dále mohou sloužit k posouzení úrovně realizovaných personálních činností v podniku. Jednoduše je pracovní hodnocení účinným nástrojem pro monitorování situace ve firmě.

### **2.4.1. Formální hodnocení**

Zastánci tohoto přístupu vidí v hodnocení sociální proces, kterým je nutné formalizovat a stanovit hlavní postupy a zásady. Říkají, že jde o zobjektivnění hodnotícího procesu, čímž dochází k omezení subjektivních přístupů vedoucího pracovníka. Systém hodnocení také přispívá k efektivní komunikaci mezi zaměstnanci a vedením společnosti, dále k možné korekci stylu vedení zaměstnanců a také se zjišťuje zpětná vazba o zaměstnaneckých názorech. Tento typ přístupu k hodnocení vede manažera k tomu, aby kontinuálně hodnotil zaměstnance.

### **2.4.2. Neformální hodnocení**

Existují manažeři, kteří jsou proti formálnímu hodnocení a domnívají se, že pracovní hodnocení pracovníků není potřeba formalizovat. Největší množství těchto postojů je rekrutováno z prostředí, kde jsou celkem silné neformální vztahy, což se týká především malých firem. Je zde dominantní subjektivní přístup vedoucího bez potřeby standardizace

hodnotící procedury. Toto hodnocení podporuje subjektivnost a nahodilost a navíc je díky tomuto systému vedoucí postaven mimo dosah kritiky ze strany zaměstnanců. Neformální hodnocení přináší osobně poznatky vedoucímu o pracovním výkonu zaměstnance, avšak není už tak dobře využitelné pro organizaci a stejně i zaměstnanci je upřena možnost sebehodnocení. [5]

### **2.4.3. Metody hodnocení**

Metody hodnocení práce je možno rozlišit na metody srovnávací a nesrovnávací. Srovnávací metody jsou spolehlivější než ty nesrovnávací. Jsou daleko víc objektivnější protože vycházejí ze srovnání zaměstnanců mezi sebou. U nesrovnávacích metod jde o hodnocení jedinců zpravidla na základě předem standardizovaných hodnotících kritérií se stanovenou stupnicí možných odpovědí.

#### ***Metody srovnávací***

Jejich výsledky nebývají zveřejňovány, protože organizace má zájem na tom, aby byla podporována kooperace zaměstnanců. Jednoduše lidé nemají být odměňováni za to, že splnili svou práci, ale za to, že ji odvedli mnohem lépe, než ostatní spolupracovníci.

- *Metoda stanovení pořadí* - Pracovníci jsou seřazeni od nejlepšího po nejhoršího zaměstnance, a to podle předem daných kritérií. Mezi výhody této metody patří jednoduché a rychlé vyhodnocení, snadnost a srozumitelnost vyplnění. Nevýhodou jsou nejasné distance mezi zaměstnanci.
- *Metoda bodovací* - Oproti předchozí metodě je tato metoda objektivnější z důvodu jasnější definice distancí mezi zaměstnanci. Vedoucí má určitý počet bodů, který přiděluje zaměstnancům.
- *Metoda nuceného rozdělení* - Pravidla pro rozdělení finančních prostředků jsou dána předem. Vychází se z možností zaměstnavatele. Zaměstnancům jsou na pracovištích vytvořeny kvóty nebo procenta. Tento postup je v praxi nejvíce využíván.
- *Metoda párového srovnání* - Díky vytvořené matici zaměstnanců je vždy každý zaměstnanec srovnáván s druhým. Ten lepší získává dva body, při vyrovnaném hodnocení píšeme oběma jeden bod. Tato metoda je vhodná zejména pro menší pracovní skupiny.

### ***Metody nesrovnávací***

Porovnávají práce jako celek navzájem, aniž by se snažily rozlišovat mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích, které práce navzájem odlišují.

- *Hodnocení podle výkonu* - Je kladen důraz na objektivní hodnotící kritéria a na potřebu stanovení jasných cílů, které má hodnocený zaměstnanec dosáhnout, a to v provázanosti na podnikatelské strategické cíle. Na základě hodnocení zpracujeme dohodu o budoucím pracovním výkonu.
- *Hodnocení pomocí stupnice* - V praxi jsou používány liché a sudé posuzovací škály, číselné nebo slovní. V pracovním hodnocení je důležité více se zaměřit na hodnocení výkonu a měřitelných výsledků, než jen na hodnocení osobnosti. Obecně řečeno, trendem je zaměřit pozornost více na proces vytváření pracovních podmínek pro výkon, než jen na osobnost člověka.
- *Nucená volba* - Hodnocenému jsou předloženy různé výroky, z kterých hodnocený vybírá a volí ten, jež nejvíce odpovídá jeho názoru. Na základě jeho odpovědi se pak stanovují slabá místa, která jsou u zaměstnance potřeba rozvíjet.
- *Klíčové události* - Po celou dobu mezi hodnocením si vedoucí pořizuje záznamy o pracovním jednání zaměstnance, a to jak negativní, tak pozitivní události a situace.
- *Testování a pozorování pracovního výkonu* - Jsou zde využívány psychologické testy zabývající se především znalostmi a dovednostmi, které se týkají zejména vybraných profesí, např. řidič, pilot apod. [5]

#### **2.4.4. Kritéria volby systému hodnocení**

Hlavními kritérii pro volbu systému hodnocení práce jsou, že by měl být:

- Analytický – to znamená, že by měl být založen na analýze a hodnocení míry, v jaké jsou různé definované prvky nebo faktory přítomny v práci.
- Důkladný v analýze a schopný nestranného uplatnění – důležitá je pečlivá konstrukce systému, aby byl schopen zajistit, že jeho analytický rámec bude správný a přiměřený z hlediska všech prací, pro které má být použit. Základním předpokladem je, že by měl být také vyzkoušen a mělo by se prověřit to, zda může být pro tyto práce nestranně použit.

- Vhodný, přiměřený – měl by vyhovovat konkrétním požadavkům, kladeným na všechny práce, které má systém zahrnout.
- Komplexní, vyčerpávající – měl by být použitelný pro všechny práce v organizaci a týkat se všech kategorií pracovníků a použité faktory by měly být pro všechny tyto práce společné.
- Transparentní, průhledný – postupy použité v systému, od počáteční analýzy role až po rozhodnutí o zařazení práce by měly být všem zúčastněným jasné.
- Nediskriminující - systém musí vyhovovat požadavkům stejné odměny za stejnou práci. [1]

#### **2.4.5. Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců je jedna z nejzákladnějších a nejdůležitějších personálních činností, která je stále pod dohledem jak vedení organizace, tak samotnými pracovníky. Odměna je ústřední bod práce a je klíčovou složkou toho, co pracovník získává výměnou za své vyvíjené úsilí.

Z tradičního pohledu se považuje za odměnu mzda nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, které jsou zaměstnanci poskytovány jako kompenzace za jeho provedenou práci. Personalistika dnešní doby však chápe odměňování poněkud v širším slova smyslu a proto také zahrnuje kupříkladu zaměstnanecké výhody, povyšování pracovníka, jeho vzdělávání, formální uznání aj.

Protože je na odměňování soustředěna zvýšená pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů, bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Z tohoto důvodu je vytvoření oboustranně přijatelného a efektivního systému odměňování, který usnadní dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku. Právě problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci je problémem klíčovým. Systém odměňování totiž není jen nástrojem kompenzace pracovníků za vykonanou práci, ale musí plnit řadu dalších funkcí. A jaký by měl tedy být? Měl by:

- přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, výsledky, zkušenosti atd.,

- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace,
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu práce,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami. [1]

### **Obecné faktory určující úroveň mezd a platů**

Kombinace těchto faktorů určuje úroveň mezd či platů pro práce a jednotlivé pracovníky.

- Vnější hodnota práce - tržní sazby pro práce, tak jak jsou ovlivněny ekonomickými faktory působícími na vnějším trhu práce.
- Vnitřní hodnota práce - relativní hodnota prací na vnitropodnikovém trhu práce, která vyplývá z formálních nebo neformálních procesů hodnocení práce.
- Hodnota jedince - hodnota přiznávaná jednotlivým pracovníkům, jež vyplývá z formálních nebo neformálních hodnocení nebo z procesů řízení pracovního výkonu.
- Přínos jednotlivce nebo týmu - odměny jednotlivců nebo týmů podle výkonu, schopností nebo dovedností.
- Kolektivní vyjednávání - jednání o mzdách a platech s odborovými organizacemi.

### **Ekonomické faktory určující úroveň mezd a platů**

#### ***Trhy práce***

Tak jako ostatní trhy má i trh práce kupující a prodávající. Právě na vnějším trhu působí determinanty mzdových úrovní. I přes obecné tlaky vnějšího trhu se na vnitropodnikovém trhu práce mohou mzdové úrovně a tržní relace výrazně odlišovat mezi jednotlivými firmami. K tomu dochází především tehdy, když jsou obvyklé dlouhodobé pracovní poměry. Růst mezd a platů podle délky zaměstnání může vést k vyšším interním sazbám. Dále jsou mzdy a platy na vnitropodnikovém trhu práce ovlivňovány rozhodnutím o tom, jak by měli být pracovníci odměňováni za své zvláštní přínosy. Vzájemný vztah mezi interními a externími sazbami závisí také na politických rozhodnutích ve firmě.

## ***Nabídka a poptávka***

V klasické ekonomické teorii konkurence je řečeno, že úrovně mezd na trzích práce jsou určovány vlivem nabídky a poptávky. Mzdové úrovně se při jinak nezměněné situaci zvyšují, jestliže nabídka zaměstnání přesahuje poptávku. Pokud však poptávka po zaměstnání přesahuje nabídku, mzdy klesají. Mzdy a platy jsou stabilizované v takovém případě, kdy se poptávka rovná nabídce. Klasická teorie si však zakládá na předpokladech, že „ostatní podmínky jsou stejné“ a že existuje „dokonalý trh“ práce. Realita je ale taková, že „ostatní podmínky“ v žádném případě nejsou stejné a rovněž neexistuje nic takového jako univerzálně dokonalý trh.

## ***Teorie mzdové efektivnosti***

Tato teorie uvádí, že firmy budou platit více než je tržní sazba, protože věří, že vyšší úroveň mezd a platů přispívá ke zvýšení produktivity tím, že motivují k daleko vyššímu výkonu, přitahují schopnější uchazeče o zaměstnání, snižují fluktuaci a přesvědčují zaměstnance, že je s nimi slušně zacházeno. Teorie mzdové efektivnosti je také známá jako „ekonomie vysokých mezd“.

## ***Teorie lidského kapitálu***

Teorie lidského kapitálu říká, že investování do lidí zvyšuje jejich hodnotu pro podnik. Pracovníci očekávají, že se jim vrátí jejich vlastní investice, a firmy uznávají, že zvýšená hodnota jejich zaměstnanců by měla být odměněna. Tato teorie podporuje ten názor, že každý jedinec má svou vlastní individuální hodnotu na trhu, kterou získávají a zvyšují na základě investic svého zaměstnavatele a svými vlastními tím, že získávají zvláštní odborné schopnosti prostřednictvím vzdělávání, rozvoje a praxe. Tržní hodnota jedinců může být značně vyšší, než je tržní sazba za jejich práci, a pokud nejsou za svou vykonanou práci odpovídajícím způsobem odměňováni, mají možnost nabídnout svůj talent někde jinde.

## ***Teorie zmocnění***

Říká, že většinou jsou v podnicích oddělení vlastníci od vykonavatelů či zmocněnců. Zmocnitelé však nemusejí mít úplnou kontrolu nad svými zmocněnci či vykonavateli. Ti mohou díky tomu jednat způsobem, který není pro jejich zmocnitele zcela zjevný a který nemusí být úplně shodný s přáními jejich zmocnitelů. Tím vzniká to, čemuž ekonomové



říkají náklady zmocnění, které vznikají jako rozdíl mezi tím, co by se bývalo vydělalo, kdyby manažery byli samotní zmocnitelé, a tím, co se doopravdy vydělalo pod vedením skutečných manažerů. [1]

#### **2.4.6. Mzdové formy**

Formy mzdy představují v systému mezd zpravidla soubor pravidel, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a jejich osobním přínosu k těmto výsledkům. Mzdové formy nejsou stanoveny žádným právním předpisem. Věcné vymezení dále uvedených forem mzdy vychází z relativně často se vyskytujících praktických způsobů vymezení podmínek pro poskytování mzdy a její výše u zaměstnavatelů a používá právně neupravenou terminologii. [14]

##### ***Časová mzda***

Bývá zpravidla pokládána za základní formu mzdy, při níž je mzda zaměstnance vyjádřena součinem mzdové sazby stanoveného za zvolenou jednotku pracovní doby a počtu těchto jednotek odpracovaných zaměstnancem za období splatnosti mzdy. Tradiční jednotkou pracovní doby, na kterou se stanoví mzdová sazba bývá hodina nebo měsíc. Představuje pro zaměstnance záruku určité úrovně mzdy nezávislé na ekonomických výsledcích podnikatelských aktivit firmy a pro zaměstnavatele je administrativně nejméně náročná. Zpravidla se používá v kombinaci s dalšími formami mzdy, neboť její stimulační působení bývá zaměstnavateli pokládáno za omezené. [14]

##### ***Úkolová mzda***

Je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištělné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon. [8]

### ***Podílová mzda***

Uplatňuje se v obchodních činnostech či v některých službách. Odměna pracovníka je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. V prvním případě jde o přímou podílovou mzdu, ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství nebo poskytnuté služby. Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. U přímé mzdy pracovník ví, že když nebude podávat výkon, nebude placen. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, např. výrobek, který prodává, je náhle nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, změní se hospodářská situace, počasí, či preference zákazníků, prodej ovlivní testy kvality uveřejněné v tisku atd. [7]

### ***Mzdy za očekávané výsledky práce***

Patří mezi méně známé mzdové formy. Jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Předpokladem uplatnění těchto forem je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce. Typickým příkladem mzdy za očekávané výsledky práce je smluvní mzda. [8]

### ***Minimální mzda***

Zákoník práce zaručuje zaměstnancům všech zaměstnavatelů, aby bez ohledu na způsob jejich hospodaření, bez ohledu na formu pracovněprávního vztahu, ve kterém konají pro zaměstnavatele práci, a bez ohledu na výkonnostní či jiná kritéria hodnocení výsledků své práce obdrželi mzdu alespoň ve výši minimální mzdy. Vládou stanovená základní sazba minimální mzdy je ve výši 48,10 Kč za hodinu nebo 8000 Kč za měsíc. V případě, že nedosáhne mzda minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek. Jelikož dochází ke stálému růstu cen a výše životního minima, mění se poměrně často i výše minimální mzdy. Z tohoto důvodu je nezbytné stále sledovat Sbírku zákonů, protože mzda má vliv jak na odměňování zaměstnanců, tak i na výši vyměřovacího základu pro odvod pojistného na všeobecné zdravotní pojištění u osob bez zdanitelných příjmů, za které pojistné stát neplatí. [14]

### ***Mzda za práci přesčas***

Zákoník práce stanovuje maximální rozsah práce přesčas, který může zaměstnavatel zaměstnanci nařídit, na 8 hodin týdně, nejvýše však v celkovém rozsahu 150 hodin v kalendářním roce. Za hodinu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo, a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo příplatku za práci přesčas. Zákoník práce totiž umožňuje, aby se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. [14]

### ***Mzda, náhradní volno nebo náhrady mzdy za svátek***

O svátcích platí obecně zákaz výkonu práce, avšak z tohoto zákazu připouští zákoník práce některé nutné výjimky. Za práci ve svátek stanoví zákoník práce prioritně právo zaměstnanců na náhradní volno. To jim přísluší v rozsahu práce konané ve svátek a za dobu čerpání tohoto náhradního volna mají zaměstnanci právo na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. V případě, že se zaměstnavatel se zaměstnancem na tom dohodnou, lze zaměstnanci poskytnout příplatek za práci ve svátek místo náhradního volna. Minimální výše tohoto příplatku se stanoví ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce ve svátek. [14]

### ***Mzda za noční práci***

Noční prací je práce konaná v noční době, to je v době mezi 22. a 6. hodinou. Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce v noční době. Minimální výše tohoto příplatku stanovená zákoníkem práce ve formě podílu z průměrného výdělku se uplatní pouze tehdy, nebude-li kolektivní smlouva obsahovat ujednání o jiné výši nebo formě mzdové kompenzace noční práce. [14]

### ***Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí***

Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek za práci ve ztíženém prostředí. Vymezení takového pracovního prostředí pro účely odměňování a výše uvedeného příplatku je stanoveno nařízením vlády. Výše příplatku ke mzdě činí za každý ztěžující vliv nejméně 10 % stanovené základní sazby

minimální mzdy, to znamená 4,81 Kč za hodinu, respektive nejméně 800 Kč za měsíc. [14]

### ***Mzda za práci v sobotu a neděli***

Zaměstnanci přísluší za celou dobu práce v sobotu a v neděli dosažená mzda plus příplatek nejméně ve výši 10 % jeho průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce v uvedené dny. Stejně jako u příplatku za noční práci se tak umožňuje, aby v kolektivní smlouvě byl sjednán příplatek za práci v sobotu a v neděli nejen bez na výši průměrného výdělku jednotlivých zaměstnanců, ale dokonce i pod úroveň stanovenou zákoníkem práce. [14]

### ***Dodatkové formy mzdy***

Zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky. Mohou jimi být například prémie, osobní příplatek, podíly na výsledcích hospodaření organizace, ostatní výplaty (13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou aj.), atd. [8]

## **2.5. Metody získávání primárních dat**

Pro získávání primárních dat, jinak řečeno soft data, je možné využít různých metod. Pro takové účely lze metodu vymezit jako obecný metodologický postup pro získání a následné zpracování údajů, které souvisí se zkoumanou problematikou, umožňující dosažení stanoveného výzkumného cíle. Z hlediska sociální výzkumu je možné brát v úvahu tyto metody:

- standardizované pozorování,
- strukturovaný rozhovor,
- dotazník,
- experiment

Každá z uvedených metod poskytuje odlišnou hloubku informací a má své specifické silné i slabé stránky. Pro účely bakalářské práce byla zvolena jako nejvhodnější dotazníková metoda. [11]

## ***Dotazník***

Dotazník byl zvolen z důvodu jeho jednoznačné interpretace odpovědí, nízkých nákladů, úspore času a vysoké návratnosti. Dotazníky jsou nejvyžívanějším nástrojem pro sběr primárních dat. Obecně jsou pokládány za velice pružný nástroj, protože poskytují široké spektrum možností jakým způsobem klást otázky. Základním předpokladem je, že musí být pečlivě sestaven, vyzkoušen a musí být eliminovány i ty nejmenší nedostatky před tím, než je uplatněn v rámci průzkumu. Tímto způsobem lze získat informace o názorech, postojích, motivech, hodnotách, vztazích a typických rysech zaměstnanců. Každý dotazník je založen na své logické struktuře, dynamice, jež pomáhá udržet respondentům zájem, a určité omezené délce. V žádném případě se nejedná o pouhý součet jednotlivých otázek. [11]

## ***Zásady při tvorbě dotazníku***

Během konstruování dotazníku jako jednoho celku má velký význam funkce jednotlivých otázek a zvážení vytvoření logické struktury, která podpoří plynulost daného rozhovoru. Ideální je předem zpracovat scénář dotazníku. Důležité je snažit se o to, aby byl dotazník pestrý, aby měl logický sled, ale zároveň by neměl unavovat. Zásady při tvorbě dotazníku jsou následující:

- v dotazníku musí být vysvětlen účel dotazování, základní instrukce a ujištění respondentů o anonymitě a ubezpečení, že obdržené informace nebudou žádným způsobem zneužity,
- neměl by být zahájen osobními a důvěrnými dotazy,
- dotazník nemá obsahovat otázky, jež navádějí respondenta k jednoznačné odpovědi, kterou jsme schopni s jistotou předpokládat,
- otázky nesmí obsahovat nejasně vymezené údaje, daleko vhodnější je zvolit přímou otázku s možnostmi přesných odpovědí,
- nedoporučuje se užití slov se silným citovým zabarvením, citově zabarvené otázky mohou chápat různí jedinci s různou intenzitou,
- nutností je vyloučení intimních otázek nebo otázek, které se mohou dotýkat cti nebo hrdosti respondenta
- musí obsahovat otázky z oblasti, která je respondentovi známá a chápe ji,

- je potřeba zvážit délku dotazníku,
- u dlouhých dotazníků preferovat uzavřené otázky před otevřenými,
- pozorně se věnovat i grafické úpravě,
- ze začátku klást jednodušší otázky, postupně přecházet k otázkám obtížnějším a na konec použít identifikační otázky

Jestliže je dotazník sestaven, předá se k vyplnění několika osobám. Tímto dochází k ověření, jestli má dotazník jednoznačně kladené otázky, jestli nevznikají pochybnosti o smyslu otázky, jestli stačí stručná a jasná odpověď nebo si otázka žádá prostor pro odpověď širšího rázu, a jestli vyčerpávají předpokládané odpovědi všechny možnosti či je nutno varianty rozšířit atd. [13]

Rozlišujeme:

- Strukturovaný dotazník – má pevnou logickou strukturu, kterou je potřeba během rozhovoru respektovat. Dotazník používá zejména otázky s uzavřeným počtem variant odpovědí.
- Polostrukturovaný dotazník – využívá i polozavřených nebo otevřených otázek. Je možné tak zjistit více individuálních rozdílů. Dotazovaný se volně vyjadřuje a používá svůj vlastní slovník. Tím se však vedení rozhovoru i zpracování odpovědí stává o dost náročnější. [9]

## 2.6. SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi jednoduché nástroje stanovení firemní strategické situace vzhledem jak k vnitřním, tak i vnějším firemním podmínkám. Poskytuje základní informace nejen o silných (strength) a slabých (weakness) stránkách podniku, ale i o možných příležitostech (opportunities) a hrozbách (threats). Primárním firemním cílem by mělo být omezení svých slabých stránek a podpora těch silných, využívání příležitostí okolí a snaha o předvídání a jištění se proti případným hrozbám. Jedině touto cestou pak dosáhne konkurenční výhody nad ostatními. K tomu je však potřeba dostatečného množství kvalitních informací z firmy a jejího okolí. Silné a slabé stránky mají vztah k vnitřní situaci firmy. Hodnotí se zejména zdroje společnosti a jejich využití. Příležitosti a hrozby vyplývají z prostředí vnějšího (konkrétní trh), které daný podnik obklopuje a působí na něj prostřednictvím různých faktorů. Po zjištění všech důležitých faktorů

ovlivňujících podnik je na místě udělat tu samou činnost pro dílčí aktivity. Pro určení nejzásadnějších faktorů je definována jejich důležitost a pravděpodobnost výskytu. Toho je možné dosáhnout využitím vah, které charakterizují pravděpodobnost výskytu daného faktoru či jeho důležitost. Až dle tohoto vyhodnocení má společnost přehled o tom, na které faktory je potřeba se zaměřit ihned a které je možné jen evidovat s ohledem na změny, ke kterým může v budoucnu dojít. Může to být zvýšení pravděpodobnosti jejich výskytu anebo změna jejich závažnosti. [9]

Podstatou této analýzy je porozumět spojitostem mezi vnitřním a vnějším okolím společnosti a posoudit vzájemné vlivy. Je dobré provádět analýzu pravidelně. Může nám tak poskytnout představu o vývoji jednotlivých částí.

Základním cílem analýzy je identifikace toho, jak moc je aktuální strategie podniku schopna obstát v konkurenčním boji a zjistit, na které kritické faktory je důležité zaměřit zvýšenou pozornost.

SWOT analýza má původ ve dvou různých analýzách (analýza SW a OT). Všeobecně se doporučuje začít s analýzou OT, tedy příležitostmi a hrozbami z prostředí vnějšího a až následně pokračovat analýzou vnitřní situace podniku, tzn. SW.

Nevýhoda analýzy SWOT je, že je velmi statická a k tomu značně subjektivní.

### **3. Charakteristika společnosti**

V této kapitole je představena firma NC Line s. r. o., její historie, portfolio výrobků a služeb, dále postoj k jakosti a také je zde zmíněna vlastněná certifikace.

#### **3.1. Představení společnosti**

Společnost NC Line s. r. o., která sídlí v Suchdole nad Odrou, se zabývá zpracováním plechů podle požadavku zákazníka na CNC strojích - CNC laserové pálení, CNC vysekávání na vysekávacím stroji, ohýbání na CNC ohraňovacích lisech atd. Dodává plechové díly pro zákazníky nejen z České republiky, ale i z Německa, Francie, Belgie, Anglie, Nizozemska či Dánska. V dnešních dnech tvoří více jak 70% odbytu export do těchto evropských zemí. Cílem podniku je dodávat přesně, kvalitně a precizně zpracované díly dle požadavku zákazníka. Řízení jakosti v NC Line je od srpna roku 2000 certifikováno. Systém managementu jakosti firmy NC Line byl schválen společností Lloyd's Register Quality Assurance dle EN ISO 9001:2000. [Profil společnosti. *NC Line, s.r.o.* Dostupné z: [www.ncline.cz](http://www.ncline.cz)]

#### **3.2. Historie**

Firmu v roce 1993 založilo 7 společníků. Do obchodního rejstříku byla zapsána dne 19. července 1993 u Krajského soudu v Ostravě. Po založení v roce 1993 začla vyrábět plechové díly na zakázku pro firmu ROMOTOP (výrobce krbových kamen). S přibývajícimi zkušenostmi, vysokým stupněm kvality a spolehlivosti se společnosti podařilo v krátkém časovém úseku získat široké portfolio českých odběratelů a začala tak navyšovat svou kapacitu postupným rozšiřováním strojního parku a vzrůstajícím počtem zaměstnanců. Na začátku roku 1995 se tři společníci rozhodli ze společnosti vystoupit. V současné době má firma 4 společníky, každý z nich vlastní 25% podíl. Za dobu svého působení se firma rozrostla ve středně velký prosperující podnik. V roce 1996 se majitelé rozhodli ke strategii expanze rozšířením na západoevropský trh a postupem času získala zahraniční zákazníky (Německo, Anglie, Holandsko, Belgie, Dánsko ...atd.). Počátkem ledna 1999 byla dokončena dostavba nové haly pro práškovací linku a nových skladovacích prostorů. V březnu 1999 byla provedena kolaudace linky na nanášení práškového plastu včetně předúprav. Následujícím klíčovým mezníkem pro firmu bylo obdržení certifikátu ISO 9002 v srpnu roku 2000 od auditorské společnosti Lloyd. V červnu 2001 byla ukončena stavba nové haly o rozměrech 100 x 60 metrů, která ukončila



dlouhodobou snahu uzavřít co nejlepší využití technologického toku výrobků a rozšířit další prostory pro umístění nových strojů. Společnost spolupracuje s více jak 300 zákazníky, z kterých v roce 2005 bylo 12 strategických a 30 hlavních zákazníků tvořících většinu obrátu podniku. V posledních 5-ti letech společnost sledovala strategii expanze, kde jednotlivá strategická rozhodnutí byla přímo zaměřená na rozšiřování stávajících oblastí podnikání, kdy se zejména investovalo do lidského kapitálu, nových technologií (jak výrobních, tak informačních) a výrobních prostorů. Společnost NC Line je díky svému rozvoji schopna i nadále plně uspokojovat přání zákazníků, udržet vysokou flexibilitu a kvalitní, odborné a technické zabezpečení při zpracování předkládaných projektů. [Historie. *NC Line, s.r.o.* Dostupné z: [www.ncline.cz](http://www.ncline.cz)]

### **3.3. Technické a výrobní možnosti**

Na následujících řádcích bude uvedeno, jaké výrobky a služby společnost poskytuje. Dále budou uvedeny jednotlivé technologie a metody, které firma využívá.

#### ***Dělení hutních materiálů***

Společnost využívá následující technologie a metody:

- Laserové pálení - je technologie určená především pro řezání případně také k označování jakkoliv složitých tvarů do plochých obrobků z konstrukčních i ušlechtilých ocelí a uhlíkových slitin. Tato technologie ručí za řeznou plochu bez otřepů a oxidů a bez nejmenšího poškrábání povrchu. Programování v JET/CAM zaručuje vysoce přesnou výrobu a maximální využití plochy obrobku.
- CNC vysekávání – je vysekávání pomocí CNC vysekávacích lisů. Je to technologie určená k děrování a prorážení nejrůznějších otvorů a tvarů, za pomoci speciálních nástrojů.
- Pásová dělička - je zařízení sloužící ke krácení hutních materiálů.

#### ***Ohýbání a tváření hutních materiálů***

- CNC ohýbání – pomocí ohraňovacích lisů, jež jsou určeny pro flexibilní a produktivní práci. Klíčem k efektivnímu ohraňování není jen pokročilá technika a inteligentní nástroje, ale zejména senzorika. Snímač úhlu je doplněk pro přesné měření a korekci úhlu ohybu.

- Tváření, svařování – firma má v nabídce odporové svařování – bodové, svařování metodou MAG, MIG a TIG. Svařování provádí zaškolený svářečský personál s platnou zkouškou pro danou svařovací metodu v požadovaném stupni jakosti za dozoru svářečského technologa.
- Odporové svařování – zdroje jsou schopny svařovat oceli běžných jakostí - korozivzdorné oceli, pozink.
- Svařování metodou TIG – tyto svářečí poloautomaty mají schopnost svařovat celou škálu materiálů např. oceli běžných jakostí, korozivzdorné oceli, pozink, hliník a měď.

### ***Zámečnické práce***

Firma rovněž provádí vrtání, zahlubování, vyhrubování, vystužování, závitování, broušení, skružování a nastřelování spojovacích materiálů.

### ***Povrchové úpravy, práškové lakování***

Od března 1999 je firma vybavena linkou na nanášení práškového plastu včetně předúprav. Aplikační technika je schopna zpracovávat tvarově složité díly ve vysoké kvalitě povrchové vrstvy. Technologický postup je přizpůsoben tak, aby byla zabezpečena vysoká kvalita nanesení práškové barvy s vysokým stupněm antikoroze ochrany, která splní i požadavky pro automobilový průmysl.

### ***Projekční a konstrukční práce***

Firma je schopna zkonstruovat vlastní přípravky a nástroje, zpracovat výkresovou dokumentaci dle dodaných vzorků a pomoci při řešení konstrukčních problémů.

Dále společnost zajišťuje galvanizování (zinek, chrom, nikl), žárové zinkování, mokré lakování, žíhání, nitridace, eloxování, kataforézu, moření, sítotisk, cínování.  
[Technické a výrobní možnosti. *NC Line, s.r.o.* Dostupné z: [www.ncline.cz](http://www.ncline.cz)]

## **3.4. Certifikáty**

Společnost NC Line uplatňuje a dodržuje zavedený systém jakosti dle ISO 9001:2000. Certifikát systému jakosti obdržela od společnosti Lloyd's Register Quality Assurance v roce 2000. Společnost je schopna tvořit, zohlednit a dodržovat individuální kontrolní postupy jak pro své jednotlivé zákazníky, tak pro jednotlivé díly. Všechny nakupované materiály jsou prověřovány dle přejímacích plánů a kontrolních postupů. Kontroluje se každý

výrobek před zahájením následující operace a každá zakázka vyrobená v podniku je před expedicí kontrolována dle příslušných přejímacích plánů a kontrolních postupů. Další standardy a činnosti NC Line s. r. o. vyplývají ze zavedeného systému jakosti dle ISO 9001:2000.

### ***Získané certifikáty***

- Certifikát systému managementu jakosti
- Inspekční certifikáty MIG (135)
- Inspekční certifikáty TIG (141)

## **3.5. Jakost**

### ***Kontrola jakosti***

Firma splňuje v tomto směru veškeré požadavky směrnice ISO 9001 : 2000.

- *Vstupní kontrola* – kdy je veškerý nakupovaný materiál prověřován dle přejímacích plánů a kontrolních postupů.
- *Mezioperační kontrola* – což je kontrola každého výrobku provedená před zahájením následné operace.
- *Výstupní kontrola* - každá zakázka vyrobená v podniku je před expedicí kontrolována dle příslušných přejímacích plánů a kontrolních postupů.

### ***Politika jakosti***

- *Zákazníci* - svými výrobky v oblasti řezání plechů laserem, děrování, stříhání a ohýbání plechů na CNC strojích a nanášení práškových barev se snaží vyřešit přání a uspokojit očekávání zákazníků a zařadit se mezi vyhledávané a uznávané výrobce.
- *Dodavatelé* - tvorba dlouhodobých vztahů s dodavateli, založených na vzájemně výhodné spolupráci, přispívá k naplnění firemních požadavků.
- *Zlepšování procesů* - Efektivnost procesů ve firmě a dynamika jejich zlepšování jsou primárními nástroji k dosažení spokojenosti nejen vlastních zaměstnanců, ale i zákazníků.

- *Informační systém* - schopnost pružně reagovat a rozhodovat je založena na aktuálních informacích, jejichž získávání je podpořeno efektivním využíváním informačního systému.
- *Pracovníci* - cílenou výchovou, vzděláváním a motivací zaměstnanců spolu s podporou týmové spolupráce společnost utváří vědomí odpovědnosti pro vykonávanou činnost. Vedení firmy se zavazuje vytvářet ideální pracovní podmínky a poskytovat potřebné zdroje, které povedou k zefektivnění všech procesů a činností, jenž podporují zvýšení konkurenční schopnosti podniku.  
[Jakost. *NC Line, s.r.o.* Dostupné z: [www.ncline.cz](http://www.ncline.cz)]

## **4. Analýza a interpretace výsledků**

Ke zpracování této části budou využity informace získané na základě dotazníkového šetření a rozhovoru s majitelem společnosti. Jsou základem pro zhodnocení motivace pracovníků. Dále bude použita SWOT analýza. V závěru budou graficky zpracovány a okomentovány informace z dotazníků.

### **4.1. Zaměstnanecké výhody**

Společnost poskytuje svým zaměstnancům řadu zaměstnaneckých výhod, které uznala za vhodný nástroj ke zvýšení motivace pracovníků. Mezi tyto výhody patří služební automobily, služební mobily, notebooky, vzdělávací a jazykové kurzy, různé příspěvky a další.

Každá z takových výhod motivuje pracovníka k podávání lepších výkonů, k lepšímu plnění daných cílů a práci obecně zpříjemňuje. Jelikož společnost zaměstnává zaměstnance v různých věkových kategoriích, nerozděluje dané výhody dle věku. Rozděluje je na základě potřeb a především pak dle jednotlivých pozic zaměstnanců.

Každému zaměstnanci firma přispívá na penzijní připojištění a životní pojištění. Výše částek těchto příspěvků závisí na odpracované době ve firmě. Jednou ročně společnost pořádá ples určený všem pracovníkům, kde jsou všechny ceny ve vysoké finanční hodnotě, v létě organizuje celodenní sportovní den. To vše pochopitelně na své vlastní náklady.

#### ***Notebooky, telefony, automobily***

Každý vedoucí pracovník a každý pracovník administrativní budovy má k dispozici firemní notebook, který slouží jak pro jejich práci, tak pro osobní účely. Zaměstnanec má tak možnost vzít si notebook s sebou domů, ale povinností je především jeho nošení do práce. Mobilní telefony dostávají jen vrcholový manažeři, obchodníci a někteří zaměstnanci administrativy. Na firemní automobil mají nárok pouze ti nejvyšší manažeři.

#### ***Vzdělávací a jazykové kurzy***

Firma poskytuje svým zaměstnancům vzdělání účelově a cíleně podle svých požadavků, které jsou potřeba na jednotlivé pracovní pozice. Společnost si tímto způsobem dokáže kvalifikovat každého zaměstnance na jakoukoliv pozici, což se dá

považovat za velkou výhodu. Pochopitelně je to pro zaměstnance velkou motivací, protože jim umožňuje rozvíjet svou kariéru a díky tomu mohou časem postoupit na lépe hodnocenou pozici. Dále firma rozvíjí jazykové schopnosti svých zaměstnanců. Pravidelně jednou týdně v čase daném rozvrhem, přijíždí do firmy vyučující, který vyučuje anglický a německý jazyk. Hodiny jsou rozděleny podle úrovně znalostí a jsou samozřejmě zdarma.

### ***Rekvalifikační kurzy***

Zaměstnancům na vyšších pozicích jsou poskytovány rekvalifikační kurzy. Ty jsou pro pracovníky určitě velkou výhodou, protože mají možnost získat nové znalosti a zkušenosti, což jim opět pomůže v jejich kariérním růstu. Jde především o kurzy elektronické komunikace a práci s počítačovými programy pro administrativní pracovníky, dále kurzy prodejních technik pro obchodníky a kurzy týkající se změn v zákonech.

### ***Proplacení licencí***

To se týká zejména zaměstnanců, kteří pracují ve firmě jako svářeči. Tito pracovníci jsou do firmy přijímáni v případě, že vlastní svářečský průkaz. Avšak šikovným svářečům firma nabízí zaplacení vyšší úrovně těchto průkazů, což pro ně znamená získání sice složitější práce, ale lépe ohodnocené. Dále jsou propláceny licence řidičům vysokozdvížných vozíků, kteří toto oprávnění ještě nevlastní.

### ***13. plat***

Tento typ výhody je určitě skvělým nástrojem pro zvýšení motivace zaměstnanců. Společnost vyplácí 13. plat. Avšak pracovníci nemusí dostat plat v celé jeho výši, protože jeho vyplácení se odvíjí od hospodářského výsledku. Každopádně první navýšenou výplatu své mzdy dostávají zaměstnanci v květnu a druhou navýšenou výplatu v listopadu. Zatím nebyl rok, který by znamenal nulové navýšení výplat v těchto měsících.

### ***Preventivní prohlídky lékařem***

I tato firma má svého podnikového lékaře. Prohlídkou musí projít každý nový zaměstnanec. Pro kmenové zaměstnance pak společnost poskytuje pravidelně jednou za rok preventivní lékařskou prohlídku, která je na vlastní náklady firmy.

### ***Sociální oblast***

Aby společnost dosáhla co nejvyšší spokojenosti a zároveň tak motivace zaměstnanců, poskytuje také výhody v sociální oblasti. Jedná se zejména o pracovní dobu, o podmínky udělení dovolené, o závodní stravování, o penzijní připojištění a životní pojištění. V případě, že by se firma na tuto oblast nezaměřila, zavládla by mezi zaměstnanci nespokojenost.

### ***Pracovní doba***

Většina z 370-ti zaměstnanců pracuje na tři směny (ranní, odpolední a noční). Výjimku tvoří pracovníci administrativní budovy, kteří pracují jen na ranní směnu. Pracovní doba pracovníků obchodního oddělení se odvíjí dle počtu schůzek, pracovních cest atd., takže není pevně dána. Pracuje se po dobu 8 hodin, z čehož 7,5 hodiny je čistý čas práce a 30 minut placená přestávka. Dvanáctihodinová či šestnáctihodinová pracovní doba se prakticky nevyskytuje, což ocení právě ti pracovníci, kteří berou práci jako nutnou povinnost a chtějí v ní trávit co nejméně času. Soboty, neděle a další přesčasy jsou ve firmě propláceny dle zákona. To samé platí o příplatcích za práci v noci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí atd.

### ***Dovolená***

Každý zaměstnanec má nárok na dovolenou ve výši 20 dní za jeden rok. Jestliže nevyužije celých 20 dní, má možnost si zbylé dny převést do následujícího roku. Má také možnost svou dovolenou vyčerpat v jediném termínu. Zaměstnanci je povinen dovolenou ohlásit svému vedoucímu aspoň tři dny předem. V tomto případě jde v zásadě o dohodu. V případě, že se pracovník chystá na dovolenou delší než je jeden týden, musí svůj záměr dostatečně dopředu ohlásit a žádost musí být schválena vedením. Pro věrné zaměstnance má firma za každý odpracovaný rok den dovolené navíc, což je určitě značně motivující.

### ***Závodní stravování***

Zaměstnavatel v minulosti poskytoval svým zaměstnancům v jedné směně jedno jídlo. Pokrmy byly dováženy a pracovníci si je z části hradili ze svého. Stravování bylo poskytováno v jedné z firemních budov. Později bylo stravování zrušeno pro malý zájem zaměstnanců a nahrazeno poskytnutím stravenek. S novou generací pracovníků bylo i od tohoto upuštěno a ve firmě byla vybudována kantýna, kterou provozuje externí společnost. V nabídce jsou teplé i studené pokrmy, které si pracovníci hradí sami.

### ***Penzijní připojištění a životní pojištění***

Společnost poskytuje ze svých vlastních zdrojů příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění všem svým stálým pracovníkům. Výše příspěvku je závislá na počtu let působení ve firmě a také na pracovní pozici. Největší příspěvky dostávají zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 7 a více let. Příspěvky se pohybují v intervalu od 500 Kč do 1000 Kč a to jak na penzijní připojištění, tak na životní pojištění. Díky tomu mohou nejlépe hodnocení zaměstnanci dostávat až 2000 Kč měsíčně.

### ***Záloha***

Pracovník má právo požádat o zálohu, která se však vyplácí jen ve výjimečných případech a nejsložitějších životních situacích, a to maximálně ve výši poloviny měsíční mzdy. Žádost musí být schválena vedením a pracovník musí uvést závažné důvody své žádosti.

### ***Podnikové karty***

Podle sezónní nabídky poskytuje společnost různé slevové poukazy a karty každému zaměstnanci. V létě jsou to především vstupy na koupaliště, tenisové kurty či návštěvy fyzioterapeuta. V zimním období firma nabízí vstupy na zimní stadion a krytý bazén anebo skipasy.

## **4.2. Mzdy**

Firma zaměstnává 370 zaměstnanců a využívá jak mezd časových, tak mezd úkolových. Časovými mzdami jsou ohodnoceni zejména ti zaměstnanci, kterým nelze nijak jejich výkon změřit. Jde o administrativní pracovníky, skladníky či obchodníky. Nevýhodou tohoto typu mzdy je, že dostatečně nemotivuje pracovníka k vyššímu výkonu. Ve společnosti se používá hodinová mzda, která se skládá z pevné a pohyblivé části. Na pevnou část má pracovník nárok vždy, zatímco s pohyblivou částí pracuje jeho vedoucí a závisí na jeho výkonech. Pro dělníky ve výrobě je určena mzda úkolová. Na rozdíl od mzdy časové motivuje pracovníka k vyšším výkonům, ale někdy je to na úkor kvality práce, což se pak projeví například zvýšenou zmetkovostí. Její pevná část se odvíjí od procentuálního plnění normy, o části pohyblivé opět rozhoduje nadřízený



#### 4.3. Dotazníkové šetření

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců v podniku, byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Zpracovaný dotazník byl e-mailem zaslán majiteli společnosti, který jej dále zaslal zaměstnancům. Vzhledem k tomu, že v podniku pracuje 370 zaměstnanců, bylo na základě dohody s majitelem vybráno 40 zaměstnanců, kteří se zúčastnili tohoto šetření probíhajícího ve dnech 23. a 24.4.2013. Dotazník je složen z 20 otázek. Bylo zodpovězeno všech 40 dotazníků, což je 100 % úspěšnost. Všechny dotazníky byly zodpovězeny v anonymitě.

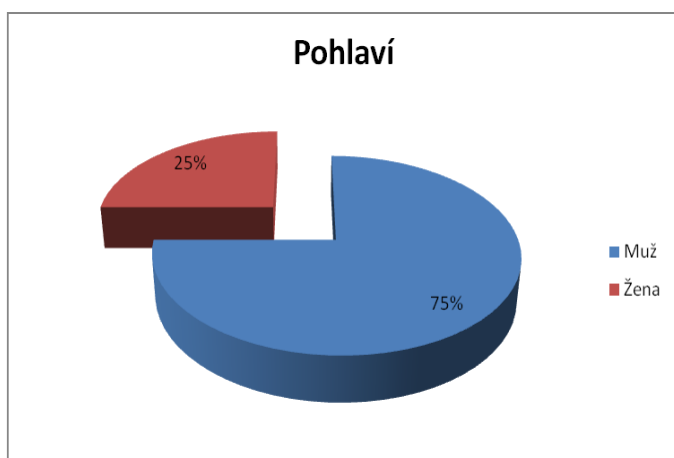
##### *Výsledky dotazníkového šetření*

Výsledky, které vyplývají z dotazníkového šetření, jsou zpracovány pomocí programu Microsoft Excel. Pro lepší přehlednost jsou převedeny do grafické podoby s procentuálním vyjádřením výsledků. Jednotlivé výsledky jsou samozřejmě okomentovány.

##### **Otázka číslo 1. Jaké je vaše pohlaví?**

Z prvního grafu jasně vyplývá, že na dotazník odpovědělo více mužů než žen. Bylo to konkrétně 75% oproti 25%. To také jasně vypovídá o skladbě pohlaví ve firmě. Pracují zde především muži, protože se společnost zabývá hutním průmyslem.

Graf 4.1 Pohlaví

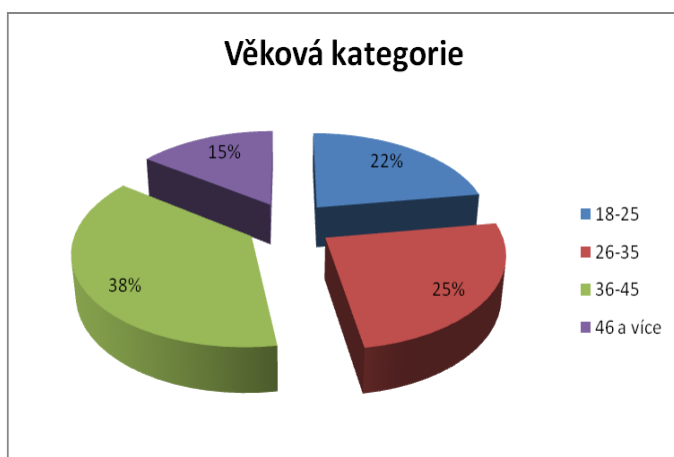


Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka číslo 2. V jaké věkové kategorii se nacházíte?

Z grafu je evidentní, že se skoro třetina zaměstnanců nalézá ve věkové kategorii 36 – 45 let a to konkrétně 38%. Znamená to, že ve společnosti pracuje hodně zkušených pracovníků. Firma se právě na takové zaměřuje. Druhá v pořadí je věková kategorie v intervalu 26 – 35 let v zastoupení 25%. Těsně na třetí pozici jsou zaměstnanci ve věkovém rozmezí 18 - 25 let. Společnost zaměstnává dostatek mladších pracovníků a zajišťuje si tak jistotu, že nebude mít potíže s nedostatkem pracovní síly. Tito pracovníci přinášejí do společnosti hlavně nový potenciál. Nejméně pracovníků se nachází v kategorii 46 let a více. Jde o nejzkušenější pracovníky, které firma má.

Graf 4.2 Věková kategorie



Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka číslo 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

40% všech dotazovaných pracovníků disponuje středním odborným vzděláním s maturitou, což znamená, že mají největší podíl ve firmě. Následují vyučení zaměstnanci s výučním listem, kterých je rovná čtvrtina. Ve společnosti pracují také zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Jsou to zejména ti, kteří pracují v administrativě či obchodním oddělení. Jejich počet je 20%. Vyučených s maturitou je ve firmě nejméně a to 15%. Ani jeden z dotázaných nemá jen základní vzdělání.

Graf 4.3 Dosažené vzdělání

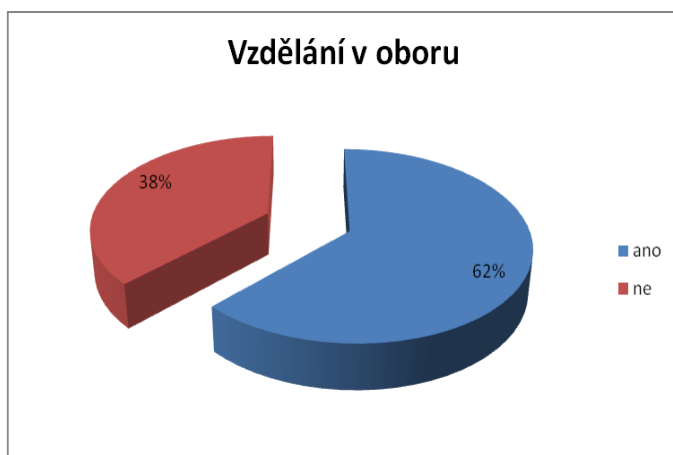


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka číslo 4. Jste vzdělán(a) v oboru?

Z dotázaných pracovníků odpovědělo na otázku zda, jsou vzdělaní v oboru 62% že ano. Ostatních 38% má jinak zaměřené vzdělání. Z dotazníku vyplynulo, že se společnost zaměřuje zejména na lidi se vzděláním v oboru, které pak dosazuje na místa ve výrobě. Zaměstnanci bez vzdělání v oboru pracují hlavně v administrativě. Avšak společnost nemá problém se zaškolením nových pracovníků bez patřičného vzdělání.

Graf 4.4 Vzdělání v oboru

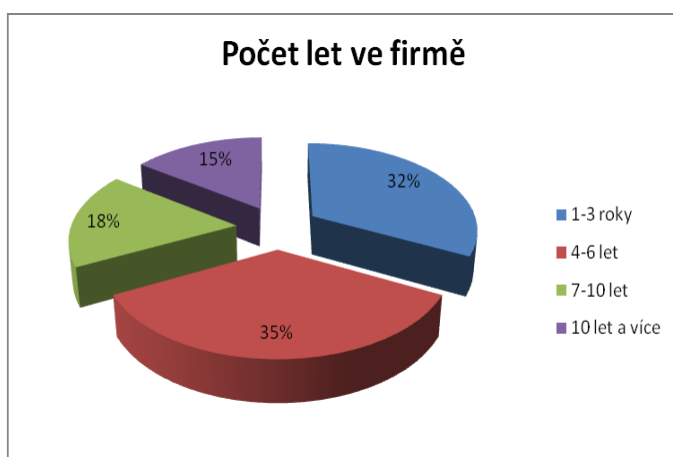


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka číslo 5. Jak dlouho působíte v tomto podniku?

Největší množství respondentů je ve firmě zaměstnáno po dobu 4 - 6 let. Jsou to pracovníci už relativně zkušení. Jen o 3% menší podíl mají pracovníci, kteří ve firmě působí v intervalu 1 - 3 roky. Je jasné, že dochází ke generační výměně. Společnost nabírá novou krev. Ale firma má i dostatek zkušených zaměstnanců. V rozmezí 7 a více let zde pracuje 33%, což je rovná třetina. Společnost má tak vyrovnanou věkovou strukturu. Má dostatek nových pracovníků, kteří přinášejí novou energii a zároveň dost pracovníků s širokými zkušenostmi.

Graf 4.5 Počet let ve firmě

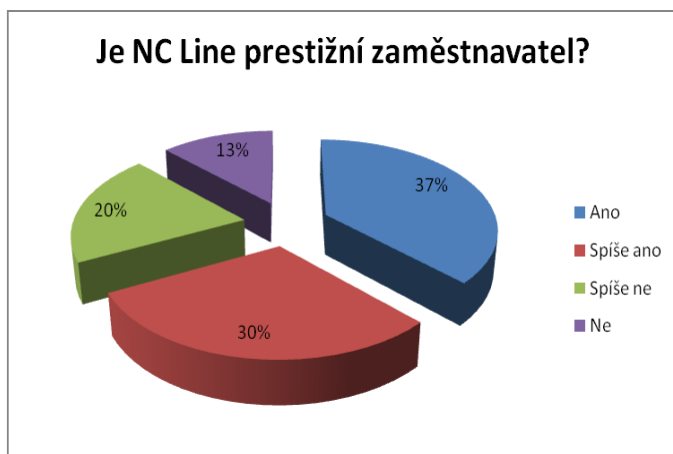


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka číslo 6. Myslíte si, že je NC Line prestižním zaměstnavatelem?

Prakticky 70% z dotázaných pracovníků na tuto otázku opět odpověděla kladně a je přesvědčena, že společnost NC Line je prestižní zaměstnavatel. Ano či spíše ano zaznamenalo do dotazníku konkrétně 69% zaměstnanců. O prestiži této společnosti pochybuje 33% zaměstnaných. Výsledky této otázky jasně ukazují, že jsou si zaměstnanci vědomi výhod, které jim firma poskytuje. Mimo jiné podnik patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v okrese Nový Jičín.

Graf 4.6 Je NC Line prestižní zaměstnavatel?

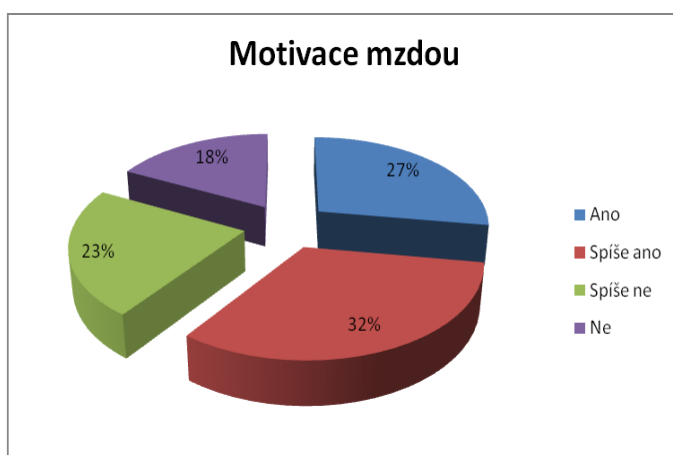


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka číslo 7. Motivuje Vás dostatečně Vaše mzda k lepším výkonům?

Z grafu je jasné, že více jak čtvrtina pracovníků je dostatečně motivována výší své mzdy. Dalších 32% uvedlo odpověď spíše ano. Téměř 60% respondentů je tedy víceméně spokojeno a jsou dostatečně motivováni, což jsou více než slušné výsledky. Odpovědi korespondují s předchozí otázkou, kde velké množství uznalo firmu NC Line jako prestižního zaměstnavatele. Je to i tím, že jsou zaměstnanci placeni především úkolovou mzdou, díky čemuž jsou motivováni k lepším výkonům, protože ví, že když neudělají, tak nemají. Avšak něco málo přes 40% není nebo spíše není dostatečně mzdou motivováno. Na tyto pracovníky by se mělo vedení firmy zaměřit.

Graf 4.7 Motivace mzdou

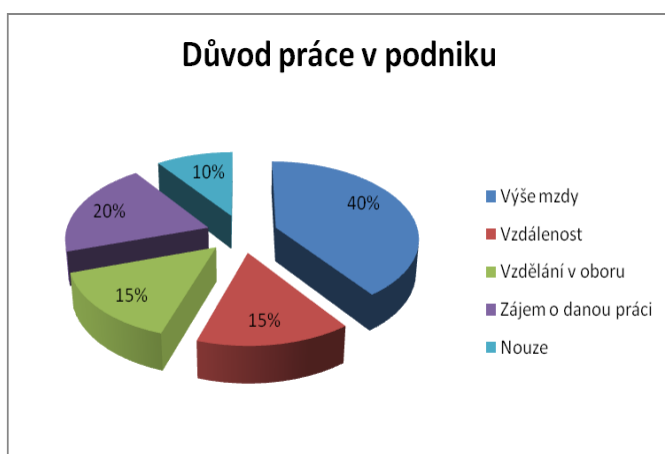


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka číslo 8. Proč pracujete právě v tomto podniku?

Na dotaz, proč pracujete právě v tomto podniku pracovníci odpověděli následně. Pro 40% všech dotázaných je hlavním důvodem výše mzdy. To opět vypovídá o tom jak společnost dobře ohodnocuje práci. Zaměstnanci berou společnost NC Line jako místo, kde si mohou přijít na slušné peníze. Na pomyslné druhé příčce je zájem o danou práci se svými 20%. Je zřejmé, že je v okrese mnoho vzdělaných v oboru, ve kterém firma působí, což právě tyto pracovníky láká. Mohou zde ukázat své schopnosti a svůj přínos pro firmu. Navíc je společnost jedna z největších v okolí, která se tímto oborem zabývá. Shodně po 15% získaly odpovědi vzdálenost a vzdělání v oboru. Desetina zaměstnanců uvedla jako důvod nouzi. Dá se tedy říci, že největší zájem o práci ve společnosti mají ti, kteří si chtějí dobře vydělat a jsou vzdělaní v oboru.

Graf 4.8 Důvod práce v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka číslo 9. Jste spokojen(a) se svou výší mzdy?

I na tuto otázku zaměstnanci odpovídali o něco více kladně než-li záporně. Rádi ve firmě pracují, protože skoro 60% z nich je se svou mzdou spokojeno, což je pro podnik velice cenná informace. Avšak více jak 40% z nich není se svým ohodnocením spokojena. Odpověď spíše ne zvolilo 23% dotázaných, ne zaznamenalo 20% respondentů. Z průzkumu vyšlo najevo, že jde především o mladší pracovníky, kteří zatím ve firmě nepůsobí dlouhou dobu, a proto nemají tolik výhod jako pracovníci zkušenější. Tyto zaměstnance je potřeba podpořit v jejich vývoji, aby se co nejrychleji dostali na požadovanou úroveň mezd.

Graf 4.9 Spokojenost se mzdou

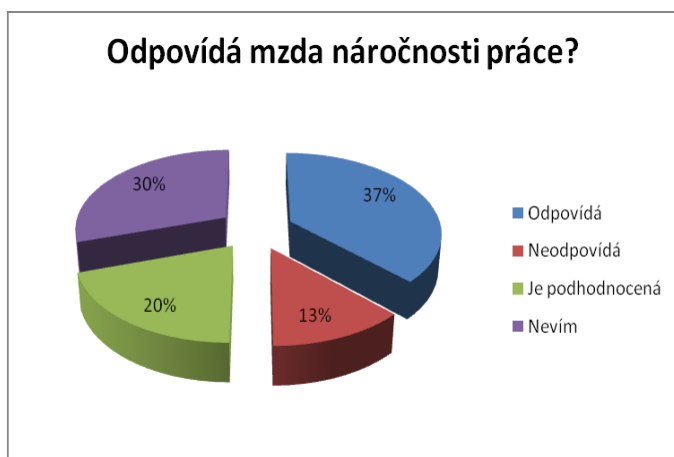


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka číslo 10. Odpovídá Vaše mzda náročnosti práce?

Jak je vidět z následujícího grafu, tak k velké spokojenosti firmy 37% zaměstnanců tvrdí, že jejich mzda odpovídá náročnosti práce, kterou vykonávají. Dalších 30% odpovědělo, že nedokáže toto posoudit. Problémem však je to, že třetina pracovníků si myslí, že je jejich práce podhodnocená či vůbec neodpovídá složitosti. V podniku je to tedy zhruba rovnoměrně rozděleno. A to tak, že třetina má odpovídající mzdu, třetina neví a poslední třetina odpovídající mzdu dle svého názoru nedostává.

Graf 4.10 Odpovídá mzda náročnosti práce?



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka číslo 11. Máte možnost profesně růst?

Je jasné, že většina zaměstnanců by chtěla ve svém zaměstnání postoupit na vyšší a lépe placenou pozici. S profesním růstem je právě spojena především vyšší mzda či přijímání větší odpovědnosti, což mohou být faktory, které povedou k lepší motivaci pracovníka. Problémem však je, pokud zaměstnanec nemá možnost profesně růst či snad neví o této možnosti. To může nastat zejména v menších firmách, kde pracuje málo lidí, protože ti už jednoduše nemají kam povýšit. Pochopitelně povýšení nemohou být všichni zaměstnanci, ale jen ti nejlepší, kteří jeví velký zájem, vytrvalost a mají pevnou vůli to někde dotáhnout. Ve společnosti NC Line má 37% dotázaných možnost svou kariéru posunout. Skoro 30% o této možnosti neví. Nemožnost povýšit zaznamenalo 35% pracovníků. Jsou to především ti, kteří za dobu svého působení ve firmě již dosáhli maxima.

Graf 4.11 Možnost kariérního růstu



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka číslo 12. Dává Vám zaměstnavatel možnost účastnit se školení?

Na otázku, zda mají zaměstnanci možnost účastnit se školení, odpovědělo rovných 65% ano. Zbýlých 35% uvedlo, že nemá tuto možnost. Z grafu je evidentní, že skoro 2/3 pracovníků tuto možnost má. Z důvodu technologického vývoje je potřeba zaměstnance vzdělávat. Díky proškolení pracovníků má firma možnost lépe uspět na vysoce konkurenčním trhu. Mít dobře vyškolené zaměstnance je základem úspěšného podnikání. Ti, kteří tuto možnost nemají pravděpodobně dělají práci, která toto nevyžaduje.



Graf 4.12 Možnost účasti na školení



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka číslo 13. Jak jste spokojen(a) se svou pracovní dobou?

Pracovní doba funguje na třísměnném systému, a to ranní směna, odpolední a noční směna. Ne všichni zaměstnanci pracují v tomto režimu. Pracovníci administrativy a obchodního oddělení pracují v ranní směně. Přes 70% zaměstnaných je spokojeno s pracovní dobou. Jen 28% dotázaných má opačný názor. Společnost tak nepotřebuje sahát k razantním změnám v pracovní době.

Graf 4.13 Spokojenost s pracovní dobou

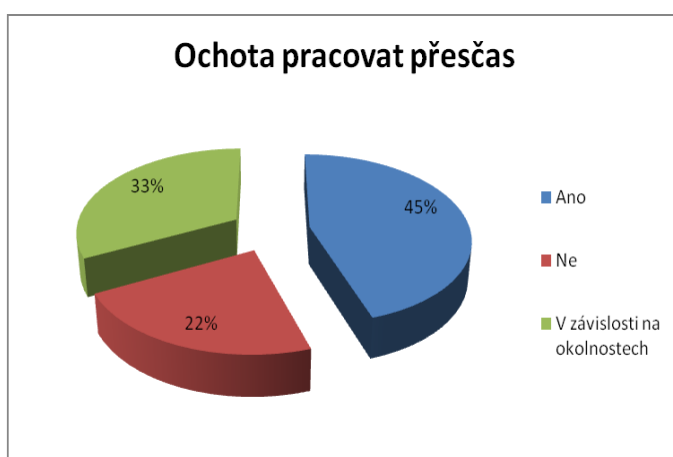


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka číslo 14. Jste ochotni pracovat přesčas?

V této otázce měli pracovníci vybrat ze tří odpovědí, zda jsou ochotni pracovat přesčas. Z celkového počtu respondentů odpovědělo 45%, že jsou ochotni pracovat přesčas. Což vypovídá o dobrých vztazích mezi vedením a zaměstnanci. Jestliže je přesčas zaplacen odpovídajícím způsobem, nemají s tím problém. Rovná třetina uvedla, že závisí na okolnostech. Proto i tyto můžeme částečně zařadit mezi pracovníky ochotné pracovat přesčas. Těch, co nejsou ochotni přesčas pracovat je 22%. Jde hlavně o zaměstnance mladé a krátce působící v podniku, kteří nejsou spokojeni se svou mzdou a nejsou tak dostatečně motivováni víc pracovat.

Graf 4.14 Ochota pracovat přesčas

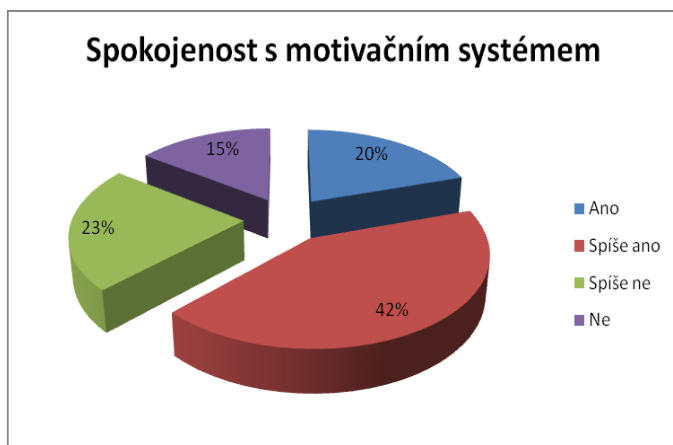


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka číslo 15. Jste spokojen(a) s motivačním systémem v podniku?

Na otázku s pořadovým číslem 15 odpovědělo 42% zaměstnanců, že je spíše spokojena s motivačním systémem podniku, čímž byla překročena polovina všech dotázaných. Pětina zaměstnanců zaznamenala odpověď ano. V součtu se tedy jedná přes 60% spokojenost se systémem, který má firma zaveden. Zaměstnanců s negativní odpovědí bylo 38%. Základem spokojenosti s motivačním systémem je dobrá informovanost. Každý zaměstnanec by měl být správně seznámen s tímto systémem, aby měl přehled na co má nárok, co má očekávat a čeho se může domáhat.

Graf 4.15 Spokojenost s motivačním systémem

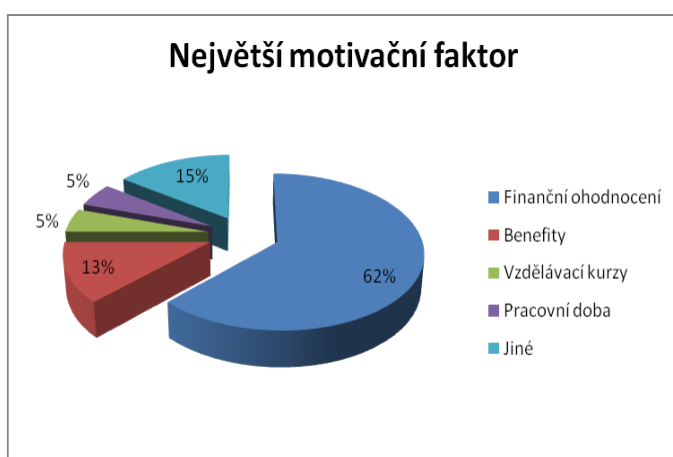


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka číslo 16. Co je pro Vás největším motivačním faktorem?

Z grafu je na první pohled jasné, že je v dnešní době pro většinu zaměstnaných největší motivací jejich finanční ohodnocení. Tuto možnost zvolilo celých 62% pracovníků firmy NC Line. Důležité je však podotknout, že se najdou i tací, kteří dávají přednost jiným motivačním faktorům. Benefitům, kterými mohou být například příspěvky na životní pojištění či penzijní připojištění dalo přednost 13% pracovníků. Odpověď jiné zvolilo 15% z nich. Vzdělávací kurzy a pracovní doba mají shodně po 5%.

Graf 4.16 Největší motivační faktor



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka číslo 17. Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami?

Pracovní prostředí je jedním z faktorů, které působí na zaměstnance. Především podle něj pak hodnotí pracovní podmínky. Základem je proto, aby společnost měla vytvořeno pracovní prostředí na co nejvyšší úrovni. Díky tomu si pak zajistí spokojené a produktivní zaměstnance, kteří jsou podstatnou složkou podnikání. Za ztížené pracovní podmínky je pochopitelně přiznán zaměstnanci příplatek dle zákona. Zaměstnanci tohoto podniku jsou z velké míry spokojeni s pracovními podmínkami, které jsou jim poskytovány. Nejvíce dotázaných zaškrtnulo odpověď většinou. Spolu s odpovědí vždy dosahují skoro neuvěřitelných 80%. Jen 21% má negativní názor na pracovní podmínky.

Graf 4.17 Spokojenost s pracovními podmínkami

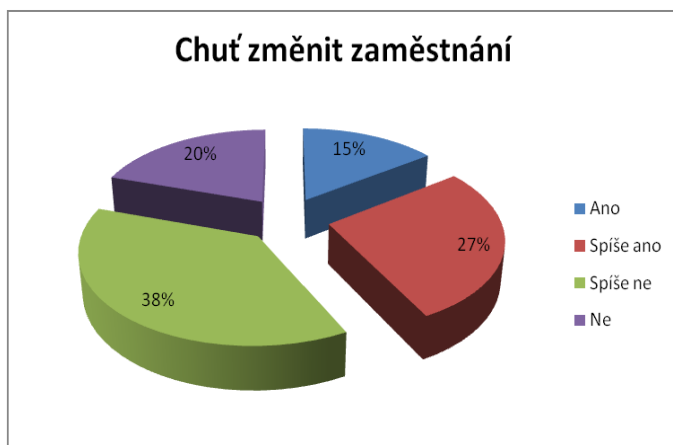


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka číslo 18. Máte chuť změnit své zaměstnání?

I přes vysokou spokojenost se mzdou, pracovními podmínkami a všemi výhodami uvedlo pouze 38% pracovníků, že by spíše práci neměnili. Těch, kteří ji nechtějí změnit vůbec je 20%. Téměř 30% by spíše zaměnilo své zaměstnání za jiné. O tom, že chtějí změnit zaměstnání, je přesvědčeno 15% dotázaných. Celkem 42% tedy reálně uvažuje, že odejde z podniku nebo chtějí na jinou pozici.

Graf 4.18 Chut' změnit zaměstnání

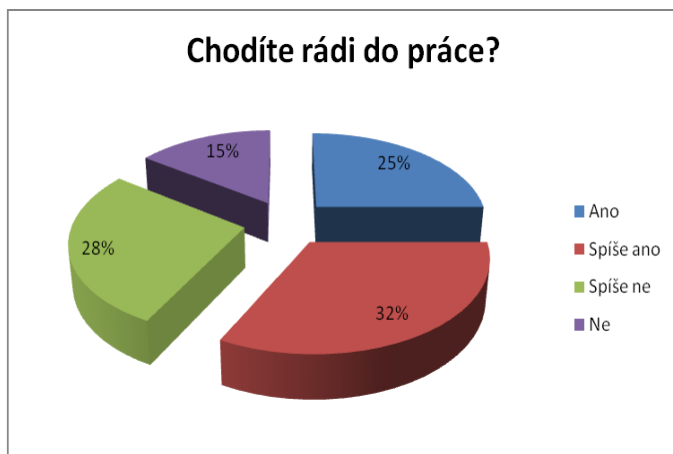


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka číslo 19. Chodíte rádi do své práce?

Graf opět kopíruje některé předešlé spokojené odpovědi. Na tuto otázku odpověděla více než polovina pracovníků ano či spíše ano. To ukazuje, že se jim jejich práce líbí a je dobře ohodnocena. Firma zajišťuje kvalitní pracovní podmínky, což ještě zvyšuje jejich chuť do práce chodit. Přesně se jedná o 57%. Avšak více jak 40% zaměstnanců chodí do práce nerada. Lze říci, že pracují jen z povinnosti.

Graf 4.19 Chodíte rádi do práce?

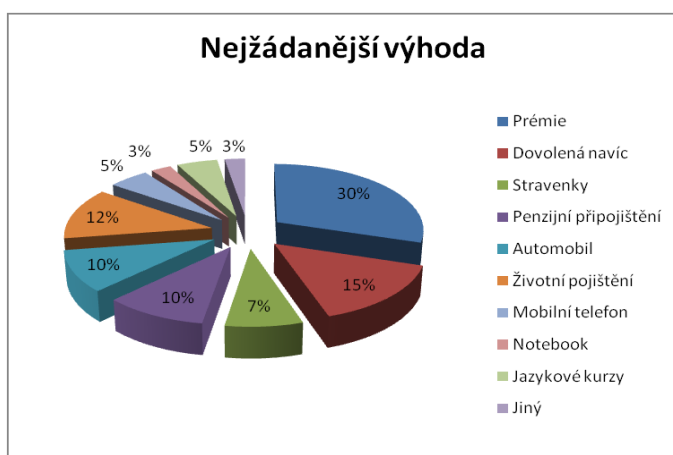


Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka číslo 20. Kterému motivačnímu faktoru byste dali přednost?

Tak jako v otázce číslo 16 i zde dávají zaměstnanci přednost finančním motivačním faktorům. Z grafu je patrné, že 30% dotázaných dává přednost premiím. O polovinu procent méně získala dovolená navíc, kterou by uvítalo 15%. Pracovníkům se také zamlouvají příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění. Automobil žádá 10% zaměstnanců a stravenky by uvítalo 7%. Další výhody, jako jsou mobilní telefon, notebook, jazykové kurzy či jiné výhody zvolilo víceméně stejně pracovníků. Je tedy jasné, že škála požadovaných výhod je opravdu široká.

Graf 4.20 Nejžádanější výhoda



Zdroj: vlastní zpracování

### 4.4. SWOT analýza

SWOT analýzou podniku byly zjištěny jeho silné a slabé stránky, dále také možné příležitosti a ohrožení.

#### ***Silné stránky***

Nejsilnější stránkou firmy je její 20 let dlouhá působnost na trhu. Díky tomu má své know-how. Společnost patří se svými 370 zaměstnanci ke středně velkým podnikům. 70% odbytu je export do západní Evropy. Má více jak 300 zákazníků, z toho 12 strategických a 30 hlavních.

Jako další silnou stránku lze uvést výbornou investiční politiku. Společnost v posledních 5 letech investuje do strojového parku, do moderních technologií a rozšiřuje své kapacity výstavbou nových hal. Díky široké strojní vybavenosti zajišťuje zpracování

materiálu přesně dle požadavku zákazníka. Dodává tak přesné a precizní díly ve stanovené kvalitě, což také zajišťuje certifikované řízení jakosti.

Z výsledků dotazníku je možné považovat za silnou stránku vysokou spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami. Dále si skoro 70% z nich myslí, že je podnik prestižní zaměstnavatel. Navíc 62% uvedlo, že je vzděláno v oboru, kterým se firma zabývá, což šetří náklady na náročná školení.

Efektivním využíváním informačního systému je podporováno získávání aktuálních informací, což zajišťuje schopnost pružně reagovat a rozhodovat.

### ***Slabé stránky***

Slabou stránkou podniku je vysoký stupeň závislosti na dodávkách primárních výrobních surovin od klíčového dodavatele. Při přerušení dodávek tak může dojít k velkým ztrátám. Toto riziko by měl podnik diverzifikovat.

Za slabou stránku, která vyplývá z dotazníkového šetření, považuje 35% nemožnost profesního růstu. Stejný počet uvedl, že se nemůže účastnit školení.

Dále lze uvést více jak 40% nespokojenost se mzdou a motivačním systémem podniku, což může zapříčinit odchod některých pracovníků.

### ***Příležitosti***

Jedna z největších příležitostí je investovat dále do technologií a strojového parku. Rozšiřovat tak výrobní kapacity a zaměřit se na export na nové trhy, např. Rusko.

Firma by se dále mohla zaměřit na dodávání určitých plechových dílů pro automobilový průmysl.

Neustálé zlepšování kvality je příležitost jak získat další zákazníky a budovat si tak jméno.

### ***Hrozby***

Jako nejzávažnější hrozba byla určena vysoká konkurence v odvětví. Společnost sice patří k těm větším a prosperujícím, ale nesmí polevit v nabízené kvalitě, protože podniků se zaměřením na zpracování hutního materiálu je na trhu hodně. S nedodržením kvality

hrozí ztráta zákazníků, úbytek konkurenceschopnosti, nedostatek zakázek, propouštění zaměstnanců atd.

Za hrozbu vyplývající z dotazníkového šetření lze považovat záměr některých zkušených pracovníků odejít z firmy za lepší mzdou.

Také špatné přírodní podmínky je možné uvést jako hrozbu. Počasí může způsobit dopravní nehody u přepravy a tím zdržení dodávky materiálu. To je pak příčinou zrušené zakázky, protože nebyla vyrobena v termínu.

#### **4.5. Shrnutí analytické části**

Mezi podstatné problémy podniku patří její závislost na největším dodavateli. Podnik si musí uvědomit jak je toto riziko závažné. V případě nedodání materiálu včas dochází ke skokovému navýšení nákladů, protože firma musí dodatečně rychle hledat náhradu. S náhradním dodavatelem nemusí mít podnik tak výhodné podmínky a vše se tak prodražuje. Základem je tedy mít dostatečně široké portfolio dodavatelů.

Jako přednost lze uvést vynikající obchodní vztahy s obchodními partnery, a to díky stoprocentnímu dodržování stanovené kvality a platební schopnosti. Firma dodržuje jak zákony o ochraně životního prostředí, tak i zákony o bezpečné práci, protože má zajištěny kvalitní pracovní podmínky. Přijímá do pracovního poměru zaměstnance v různých věkových kategoriích a s různým stupněm dosaženého vzdělání, neboť si je schopna sama zaměstnance zaškolit podle svých potřeb.

K silným stránkám patří rozhodně její 20letá historie. Má tak spoustu zkušeností s hutním průmyslem, má vybudovanou pověst, má své postupy a poznatky (know-how). Díky tomu spolupracuje s více než 300 zákazníky. Díky certifikovanému řízení kvality dodává kvalitní výrobky za dostupnou cenu. Nemusí se tak bát, že by přišla o zákazníky, protože ti se rádi vracejí. Naopak může stále investovat a rozšířit tak svou obchodní činnost na další zahraniční trhy. Pokud se bude podnik snažit udržet tyto silné stránky, bude mezi konkurencí úspěšný.

Samozřejmě i zde existují hrozby, které mohou ohrozit činnost podniku. Je to především boj s konkurencí a přírodními podmínkami.

Podnik se rovněž stará o své pracovníky a nabízí jim různé formy zaměstnaneckých výhod, které je mohou motivovat k vyšším výkonům. Patří zde především jazykové kurzy,



lékařské prohlídky, dovolená, penzijní připojištění a životní pojištění, 13. plat, zálohy a slevové karty.

Tyto motivační faktory zřejmě ovlivňují relativní spokojenost zaměstnanců v podniku. Z dotazníkového šetření totiž vyplynulo, že jim vyhovuje pracovní doba, dost jich nemá problém pracovat přesčas, nemají to do práce daleko, mohou se účastnit školení, jsou spokojeni s pracovními podmínkami a jejich práce se jim víceméně zamlouvá.

Avšak existují zde i nedostatky, se kterými se pracovníci potýkají. Jde zejména o výši mzdy, která v mnoha případech neodpovídá složitosti jejich práce. Navíc nejsou zřejmě dostatečně seznámeni se mzdovým a motivačním systémem. Neví nač mají nárok a jsou proto nespokojeni. Vyšlo najevo, že lepší finanční ohodnocení, prémie, dovolená navíc a stravenky by je motivovaly k lepším výkonům.

## **5. Návrhy a doporučení**

Na základě výsledků, jež vzešly z dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve společnosti NC Line, budou zpracovány návrhy a doporučení určené vedení společnosti. Podnik by měl zaměřit pozornost na následující.

### **5.1. Výše mzdy**

Co se výše mzdy a spokojenosti s ní týče, tak část pracovníků nepovažuje svou mzdu za dostačující. Společnost by se proto měla zaměřit na podrobnější analýzu oceňování jednotlivých pracovníků v organizaci. Základem je zdokonalení systému odměňování takovým způsobem, aby co nejvíce motivoval k plnění daných úkolů. Celkem 43% pracovníků není anebo spíše není spokojeno se svým finančním ohodnocením a 41% pracovníků tato mzda nevede k vyšším výkonům. Doporučil bych podniku lépe seznámit pracovníky s jejich výší mzdy, ukázat jim jak se jejich mzdy člení dle zásluhy a dle postavení. Vzhledem k tomu, jak je problém složitý, je důležité zaměřit se rovněž na strukturu mzdových nákladů a analyzovat produktivitu práce. To by však znamenalo vynaložit velké náklady na lidské zdroje i časovou náročnost.

### **5.2. Kariérní postup**

Celkem velké množství pracovníků v dotazníku uvedlo, že nemá větší možnost kariérního postupu. Určitě většina pracovníků by chtěla postoupit ve svém zaměstnání o krok výše. S profesním růstem je totiž spojena nejen vyšší mzda, ale i větší zodpovědnost aj. Problémem pak je, když pracovník nemá možnost profesně růst nebo o této možnosti neví, jako v tomto případě skoro 30%. Proto bych tedy doporučil zaměřit pozornost na nejruznější tréninkové programy a školení pro zaměstnance, aby pak měli daleko větší šanci při interních výběrových řízeních na různé manažerské či nemanžerské pozice, čímž se vlastně zvýší i šance na kariérní postup v rámci celého podniku. Pro tréninkové programy je ideální využít externí školicí střediska. Jelikož by ke stávajícím školením přibýly tréninkové programy, znamenalo by to mírné zvýšení finančních zdrojů. Také z hlediska časové náročnosti je toto opatření složitější. Z hlediska potřeby lidských zdrojů by nedošlo k žádným razantním změnám, protože by tyto programy zajišťovaly osoby starající se o školení.

### **5.3. Kvalifikace zaměstnanců**

Překvapením je, že 35% pracovníků uvedlo, že nemá možnost účastnit se školení a zbytek pracovníků tuto možnost má. Pracovníci mají chuť se účastnit školení a zvyšovat si tak svou kvalifikaci. V dnešní době je školení naprosto nezbytnou součástí správného vedení pracovníků. Základním prvkem je poskytovat pracovníkům větší množství informací o nejrůznějších školeních, které firma nabízí. Proškolen by měl být úplně každý, protože se mění nejen technologie, ale i informace. I když to někdy bývá nákladné, je to nutné pro udržení kroku s konkurencí. Všichni pracovníci mají možnost využít kurzů cizích jazyků, které firma poskytuje zdarma. Pokud by však byly náklady na tyto kurzy pro firmu později neúnosné, byla by možností osobní spoluúčast, tzn. určit určitou výši ze mzdy, kterou by se pracovník na této výuce finančně podílel. Tím by se zmenšila finanční zátěž zaměstnavatele. Podstatně by se tak snížil dopad na finance než bez této účasti. A jelikož jsou tyto služby poskytovány externími dodavateli, potřeba lidských zdrojů i časová náročnost by byla minimální.

### **5.4. Informovanost a systém motivace**

Firma by se také měla zaměřit na patřičnou informovanost týkající se motivačního systému, protože skoro 40 % respondentů není spokojeno s firemním motivačním systémem. Z toho může vyplývat, že pracovníci ani pořádně neví, na co mají nárok a jaké odměny jim náleží. To vše se pak projevuje na jejich výkonu a efektivnosti. Doporučil bych podniku, aby se zaměřil zejména na motivační faktory, kterými jsou prémie, dovolená, stravenky, životní a penzijní pojištění, řádné ohodnocení za pracovní výkon a také na 13. plat. Z grafů je totiž evidentní, že právě těmto motivačním faktorům přiřazují pracovníci největší váhu a jimiž jsou nejlépe motivováni. Poskytování těchto peněžních či nepeněžních výhod je sice finančně náročnější, ale podniku se tyto náklady vrací v podobě spokojenosti a zvýšené produktivity zaměstnanců.

### **5.5. Shrnutí návrhů**

Nejpříjemnějším řešením, které by stálo nejméně jak finančních prostředků, tak i časové náročnosti a lidských zdrojů, je zaměření se na zvyšování kvalifikace všech pracovníků firmy. Z dotazníkového šetření totiž jasně vyplývá, že pracovníci, kteří nemají možnost účastnit se školení, nemohou profesně růst a tak nejsou spokojeni. Tak jako mají

všichni možnost účastnit se jazykových kurzů, tak by také měli mít možnost chodit na školení. Dostanou tak pocit, že jsou pro podnik důležití. Samozřejmě se povýšení týká jen těch nejlepších, ale nikomu by neměla být upřena možnost se o to pokusit. Tímto bude zajištěna otázka větší možnosti kariérního růstu. z čeho pak vyplývá vyšší mzda i lepší spokojenost s ní.

Dnešní doba si žádá zvyšování efektivity pracovníků, jejich výkonnosti a profesionality. Pokud firma správně provede analýzu vzdělávacích potřeb svých zaměstnanců, může se více dozvědět o jejich potenciálu, talentu a nadání.

Neustálé vzdělávání pracovníků je dnes základním stavebním kamenem pro zvyšování efektivity a úspěchu. Jestliže chce společnost uspět v konkurenčním boji, je důležité lidské zdroje stále rozvíjet.

## 6. Závěr

Motivace zaměstnanců a systém odměňování je jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení lidských zdrojů. V dnešní době je každá společnost závislá na svých zaměstnancích. Jestliže je o pracovníky dobře postaráno, roste jejich výkon a efektivita, protože jejich spokojenost je jedním z pilířů, na kterém stojí existence každého podniku. Díky tomu vypadá firma navenek jako organizace, která pečuje o své pracovníky, což působí důvěryhodně a může si tak dovolit zaměstnat ty nejlepší zájemce o práci. Zaměstnanec, který je ve firmě spokojený a cení si svého pracovního místa, má také dostatečnou snahu si jej udržet. Podává tak stabilní výkon v požadované kvalitě a aktivně se podílí na dění v organizaci.

Bakalářská práce byla vypracována ve společnosti NC Line, s.r.o. Primárním cílem bylo provedení analýzy motivace a spokojenosti pracovníků a zjištění jejich vztahu k finančním i nefinančním odměnám. Všechny tyto informace byly zjišťovány zejména na základě dotazníkového šetření, které bylo ve společnosti uskutečněno spolu s následnou SWOT analýzou.

V teoretické části práce jsem se zaměřil na základní pojmy související s motivací, jednotlivé motivační teorie, systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dále jsem pokračoval SWOT analýzou a metodami sběru primárních dat, kde jsem později zvolil dotazníkové šetření. To vše na základě využití odborné literatury vztahující se k tomuto tématu. Následně byla představena společnost NC Line, s.r.o., její historie, portfolio výrobních technologií a poskytovaných služeb a informace o řízení jakosti.

V praktické části byla na základě rozhovoru s majitelem společnosti provedena analýza zaměstnaneckých výhod a mezd, tedy analýza systému motivace používaného v daném podniku. Bylo zjištěno, že má podnik širokou škálu peněžních i nepeněžních odměn zajišťujících motivaci pracovníků. Za pomoci vypracovaného dotazníku, který se skládá z 20 otázek týkajících se mezd, školení, profesního růstu, pracovních podmínek aj. byl zjištěn aktuální stav motivovanosti. Z toho vyplynulo, že největším problémem je nedostatečná informovanost pracovníků o různých školeních, kterých se mohou zúčastnit, a o systému odměňování. Proto jsem firmě navrhl aby své pracovníky co nejlépe seznámila se systémem školení a odměňování. Bude tak eliminován problém s nespokojeností se mzdou a nemožností profesního růstu.

Je moc dobře známo, že jen správně motivovaný a spokojený pracovník je tím, co vede společnost k úspěchům na vysoce konkurenčním trhu.

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že více jak polovina zaměstnanců je jak spokojena se mzdou, pracovními podmínkami, motivačním systémem, tak i se zaměstnáním v tomto podniku a práci by ani neměnilo. Usoudil jsem tedy, že jsou pracovníci firmy NC Line relativně spokojeni, protože je o ně dobře postaráno.

I když určitě nejsou navržena zlepšení jediným řešením, věřím, že dané návrhy a doporučení vyplývající z dotazníkového průzkumu, poslouží společnosti jako nástroj ke zlepšení motivace pracovníků v podniku.

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1
5. BLÁHA, Jiří a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
6. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6
7. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
9. KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X
10. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. 207 s. ISBN 80-200-0592-7
11. PAVLICA, Karel a kol. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4
12. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7
13. ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1
14. STÝBLO, Jiří a kol. *Abeceda personalisty*. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5
15. STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4

**Internetové zdroje**

16. [www.ncline.cz](http://www.ncline.cz)

17. [www.qmprofi.cz](http://www.qmprofi.cz)

**Ostatní zdroje**

18. Interní materiály NC Line, s.r.o.



## **Seznam zkratek**

aj.	a jiné
apod.	a podobně
č.	číslo
Kč	Koruna česká
např.	například
obr.	obrázek
resp.	respektive
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvané

### **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevydělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. května 2013



Michal Brňovják

Adresa trvalého pobytu:

Na Lani 269, 741 01, Nový Jičín

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Datová matice

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Organizační schéma

Příloha č. 4: Schéma procesů

**Příloha č. 1: Datová matice**

Číslo otázky	Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
1.	<b>Jaké je vaše pohlaví?</b>		
	Muž	30	75%
	Žena	10	25%
2.	<b>V jaké věkové kategorii se nacházíte?</b>		
	18-25	9	22%
	26-35	10	25%
	36-45	15	38%
	46 a více	6	15%
3.	<b>Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?</b>		
	Základní	0	0%
	Vyučený s v. listem	10	25%
	Vyučený s maturitou	6	15%
	Střední odborné	16	40%
	Vysokoškolské	8	25%
4.	<b>Jste vzdělán(a) v oboru?</b>		
	Ano	25	62%
	Ne	15	38%
5.	<b>Jak dlouho působíte v tomto podniku?</b>		
	1-3 roky	13	32%
	4-6 let	14	35%
	7-10 let	7	18%
	10 let a více	6	15%
6.	<b>Myslíte si, že je NC Line prestižním zaměstnavatelem?</b>		
	Ano	15	37%
	Spíše ano	12	30%
	Spíše ne	8	20%
	Ne	5	13%
7.	<b>Motivuje Vás dostatečně Vaše mzda k lepším výkonům?</b>		
	Ano	11	27%
	Spíše ano	13	32%
	Spíše ne	9	23%
	Ne	7	18%
8.	<b>Proč pracujete právě v tomto podniku?</b>		
	Vzdělání v oboru	6	15%
	Výše mzdy	16	40%
	Vzdálenost	6	15%
	Zájem o danou práci	8	20%
	Nouze	4	10%
9.	<b>Jste spokojen(a) se svou výší mzdy</b>		
	Ano	10	25%
	Spíše ano	13	32%
	Spíše ne	9	23%
	Ne	8	20%
10.	<b>Odpovídá Vaše mzda náročnosti práce?</b>		
	Odpovídá	15	37%

	Neodpovídá	5	13%
	Je podhodnocená	8	20%
	Nevím	12	30%
11.	<b>Máte možnost profesně růst?</b>		
	Ano	15	37%
	Ne	14	35%
	Netuším	11	28%
12.	<b>Dává Vám zaměstnavatel možnost účastnit se školení?</b>		
	Ano	26	65%
	Ne	14	35%
13.	<b>Jak jste spokojen(a) se svou pracovní dobou?</b>		
	Jsem spokojen(a)	29	72%
	Jsem nespokojen(a)	11	28%
14.	<b>Jste ochotni pracovat přesčas?</b>		
	Ano	18	45%
	Ne	9	22%
	V závislosti na okolnostech	13	33%
15.	<b>Jste spokojen(a) s motivačním systémem podniku?</b>		
	Ano	8	20%
	Spíše ano	17	42%
	Spíše ne	9	23%
	Ne	6	15%
16.	<b>Co je pro Vás největším motivačním faktorem?</b>		
	Finanční ohodnocení	25	62%
	Pracovní doba	2	5%
	Benefity	5	13%
	Vzdělávací kurzy	2	5%
	Jiné	6	15%
17.	<b>Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami?</b>		
	Vždy	11	27%
	Většinou	21	52%
	Výjimečně	5	13%
	Nikdy	3	8%
18.	<b>Máte chuť změnit své zaměstnání?</b>		
	Ano	6	15%
	Spíše ano	11	27%
	Spíše ne	15	38%
	Ne	8	20%
19.	<b>Chodíte rádi do své práce?</b>		
	Ano	10	25%
	Spíše ano	13	32%
	Spíše ne	11	28%
	Ne	6	15%
20.	<b>Kterému motivačnímu faktoru byste dali přednost?</b>		
	Notebook	1	3%
	Automobil	4	10%
	Mobilní telefon	2	5%

	Dovolená navíc	6	15%
	Penzijní připojištění	4	10%
	Životní pojištění	5	12%
	Jazykové kurzy	2	5%
	Prémie	12	30%
	Stravenky	3	7%
	Jiný	1	3%

## Příloha č. 2: Dotazník

### Dotazník

Vážený zaměstnanci,

jmenuji se Michal Brňovják a jsem studentem 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB - TU Ostrava. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží výhradně k získání informací pro mou bakalářskou práci. Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku. Dotazník je zcela anonymní.

Michal Brňovják

**\*Povinné pole**

**1. Jaké je vaše pohlaví? \***

- ☒ Muž  
☐ Žena

**2. V jaké věkové kategorii se nacházíte? \***

- ☐ 18-25  
☐ 26-35  
☐ 36-45  
☐ 46 a více

**3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? \***

- ☐ Základní  
☐ Vyučený s výučním listem  
☐ Vyučený s maturitou  
☐ Střední odborné s maturitou  
☐ Vysokoškolské

**4. Jste vzdělán(a) v oboru? \***

- ☐ Ano  
☐ Ne

**5. Jak dlouho působíte v tomto podniku? \***

- ☐ 1-3 roky  
☐ 4-6 let  
☐ 7-10 let  
☐ 10 let a více

**6. Myslíte si, že je NC Line prestižním zaměstnavatelem? \***

- ☐ Ano  
☐ Spíše ano  
☐ Spíše ne  
☐ Ne

**7. Motivuje Vás dostatečně Vaše mzda k lepším výkonům? \***

- ☐ Ano  
☐ Spíše ano  
☐ Spíše ne  
☐ Ne

**8. Proč pracujete právě v tomto podniku? \***

- ☐ Vzdělání v oboru
- ☐ Výše mzdy
- ☐ Vzdálenost
- ☐ Zájem o danou práci
- ☐ Nouze

**9. Jste spokojen(a) se svou výší mzdy? \***

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**10. Odpovídá Vaše mzda náročnosti práce? \***

- ☐ Odpovídá
- ☐ Neodpovídá
- ☐ Je podhodnocená
- ☐ Nevím

**11. Máte možnost profesně růst?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Netuším

**12. Dává Vám zaměstnavatel možnost účastnit se školení? \***

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**13. Jak jste spokojen(a) se svou pracovní dobou? \***

- ☐ Jsem spokojen(a)
- ☐ Jsem nespokojen(a)

**14. Jste ochotni pracovat přesčas? \***

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ V závislosti na okolnostech

**15. Jste spokojen(a) s motivačním systémem v podniku?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne



**16. Co je pro vás největším motivačním faktorem?**

- ☐ Finanční ohodnocení
- ☐ Pracovní doba
- ☐ Benefity
- ☐ Vzdělávací kurzy
- ☐ Jiné

**17. Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami? \***

- ☐ Vždy
- ☐ Většinou
- ☐ Vyjimečně
- ☐ Nikdy

**18. Máte chuť změnit své zaměstnání? \***

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**19. Chodíte rádi do své práce? \***

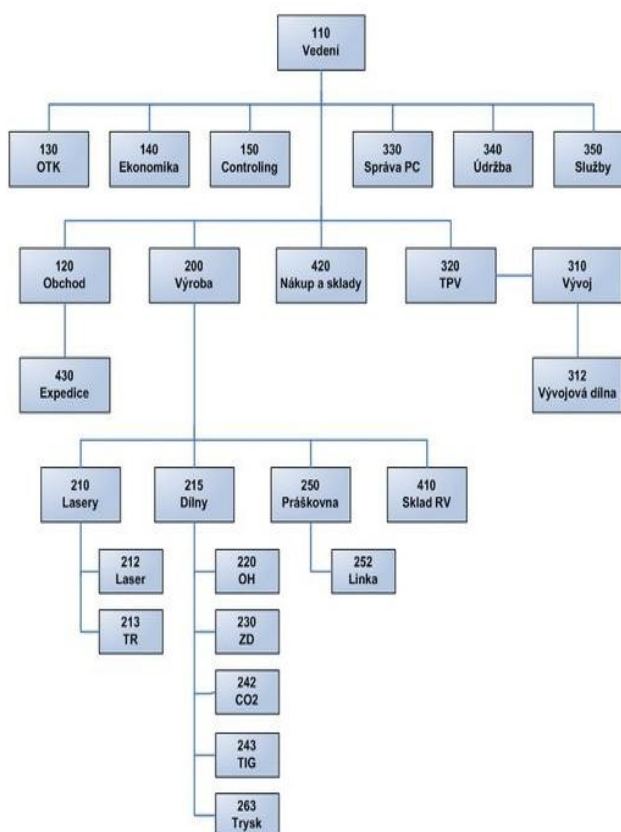
- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**20. Kterému motivačnímu faktoru byste dali přednost? \***

- ☐ Notebook
- ☐ Automobil
- ☐ Mobilní telefon
- ☐ Dovolená navíc
- ☐ Penzijní připojištění
- ☐ Životní pojištění
- ☐ Jazykové kurzy
- ☐ Prémie
- ☐ Stravenky
- ☐ Jiný

### Příloha č. 3: Organizační schéma

#### ORGANIZAČNÍ SCHÉMA



## Příloha č. 4: Schéma procesů

### SCHÉMA PROCESŮ

